سلسلةالإدارة الحديثة

التدريب الإداري

إعــداد

د. جلال فاروق أحمد الأسناوي   د. إبراهيم جابر السيد

سلسلةالإدارة الحديثة

التدريب الإداري

إعــداد

د. جلال فاروق أحمد الأسناوي   د. إبراهيم جابر السيد

دار العلم والإيمان للنشر والتوزيع
دار الجديد للنشر والتوزيع

658
١.١

السيد ، إبراهيم جابر .
سلسلة الإدارة الحديثة : التدريب الإداري / إبراهيم جابر السيد.-
ط1.- دسوق: دار العلم والإيمان للنشر والتوزيع، دار الجديد للنشر والتوزيع.
228 ص ؛ 17.5 × 24.5سم .
تدمك : 0 - 651 – 308 – 977 – 978
1. إدارة أعمال.
أ - العنوان .

الناشر : دار العلم والإيمان للنشر والتوزيع
دسوق - شارع الشركات- ميدان المحطة – بجوار البنك الأهلي المركز
هاتف- فاكس : 0020472550341 محمول : 00201285932553-00201277554725
E-mail: elelm_aleman2016@hotmail.com ، elelm_aleman@yahoo.com

الناشر : دار الجديد للنشر والتوزيع
تجزءة عزوز عبد الله رقم 71 زرالدة الجزائر
هاتف : 24308278 (0) 002013
محمول 661623797 (0) 002013 & 772136377 (0) 002013
E-mail: dar eldiadid@hotmail.com

2020

الفهرس

المقدمة

تتجه العلاقات التي تربط الأطراف المختلفة للمنظمات والدول بالتغير المستمر والمتسارع. سواءً كان هذا التغير مقصود وموجه لتحقيق مصالح بعض الأطراف أم أنه يندرج ضمن إطار الحركة المستمرة والطبيعية التي تربط الإنسان بالطبيعة ومع ذاته والآخرين، وبما إن الإدارة هي من أهم العناصر الحركية الهادفة إلى دفع حركة الإنتاج وتحسين مستوى الأداء، فان تحقيق التقدم والتطور في كافة ميادين الحياة يتوقف بالدرجة الأولى على مدى كفاءة أجهزة الإدارة العامة في فهم واستيعاب الأهداف الحالية والمستقبلية لحركة التطور والعمل على تحويلها إلى انجازات ملموسة على ارض الواقع. لان من سمات الإدارة الجيدة هي الديناميكية والحركية وسرعة الاستجابة للتطور والتقدم العلمي والتقني وبما يتماشى مع التغييرات الحاصلة في البيئات السياسية والاجتماعية والثقافية وغيرها. ولذلك كانت ولا تزال تظهر اتجاهات جديدة في مختلف دول العالم تؤكد ضرورة تحديث الأنظمة والهياكل الإدارية وأساليبها وأدوات وتقنيات عملها ومن أهم هذه الاتجاهات الإصلاح الإداري والذي يهدف إلى تحديث وتطوير أداء الجهاز الإداري للدولة وتدعيم قدرته وإمكانياته لتحقيق النهضة التنموية الإدارية من خلال إدخال تغيرات أساسية في أنظمة الإدارة من خلال إصلاحات على مستوى النظام جمعيه أو على الأقل من خلال وضع معايير لتحسين عناصرها الرئيسية كالهياكل الإدارية ، الأفراد والعملية الإدارية . للحد من التعقيدات المكتبية الروتينية وتهيئة المناخ الإداري الملائم للإنجاز خطط التنمية الشاملة .

الفصل الأول
الإصـــــلاح الإداري ومتطلبات التنمية المستدامة

مفاهيم الإصلاح الإداري واستراتيجياته :
أولاً: مفهوم الإصلاح الإداري:

Administration reform concept-

- مفهوم الإصلاح لغوياً: -

الإصلاح مصدر للفعل أصلح، وجاء في معجم الوسيط معنى كلمة (صلح) - صلاحاً - صلوحاً: زال عن الفساد والشيء، كان نافعاً أو مناسباً يقال هذا الشيء يصلح لك، وأصلح في عمله أو أمره أي أتى بما هو صالح ومفيد. وكلمة الإصلاح، الترميم، أي رأب الصدع الذي يصيب الشيء، أو إصلاح الخلل الذي أصابه .

- مفهوم الإصلاح إدارياً: -

على الرغم من اختلاف وجهات النظر حول تحديد معنى ومحتوى مفهوم الإصلاح الإداري وفقاً لاهتمامات واختلاف وجهات نظر الكُتّاب والباحثين ومداخلهم المختلفة التي بحثوا من خلالها هذه الظاهرة، إلا إن هناك اتفاقاً عاماً على الإطار العام له فالإصلاح الإداري يعني للبعض "التأثير والاستخدام الأمثل والمدروس للسلطة والنفوذ لتطبيق إجراءات جديدة على النظام الإداري من اجل تغيير أهدافه وبيئته بهدف التطوير وتحقيق الأهداف التنموية " .

وتُعرف الأمم المتحدة الإصلاح الإداري "بأنه التأثير والاستخدام المتعمد للسلطة من اجل تطبيق معايير جديدة للنظام الإداري، بغرض تغيير الأهداف والهياكل والعمليات وتحسينها خدمة للتنمية " .

بينما نجد قد عرفة بأنه " تغيير مقصود وشامل على مستوى الحكومة أو المنظمة في أطار رؤية مستقبلية، للقيادات الإدارية تحدد ما يجب تحقيقه من إصلاحات إدارية لضمان رضا الجمهور المستفيد، من خلال تبني مفاهيم ونظريات إدارية حديثة يتم على أساسها تنمية الموارد البشرية ماديا معنوياً وتطوير الهياكل وتبسيط الإجراءات وتحديث الأدوات والوسائل الفنية والتقنية على أساس التدرج غير المنقطع والمتفاعل مع البيئة الكلية للمنظمة."

في حين يعرفه شلق على انه "عملية تكييف الإدارة مع المستجدات في الركائز الإدارية الأساسية والأشخاص وأساليب العمل وهي عملية مستمرة تعتمد على أشخاص مهنيين " .

من كل ما تقدم يمكننا وضع التعريف الإجرائي للبحث " بأنه جهود سياسية إدارية اجتماعية مصممة لإحداث تغيرات في الأنظمة الإدارية العامة وفي المواقع التي كانت تعاني من الخلل ما لتنمية القدرات وإمكانيات الجهاز الإداري بما يؤمن له تحقيق أهدافه بدرجة عالية من الكفاءة والفعالية".

يتضح لنا من خلال التعاريف، المفاهيم السابقة إن الإصلاح الإداري له **خصائص متعددة مثل: -**

١. تغيير جذري وأصيل في الأشخاص وفي المفاهيم.
٢. عملية هادفة ومخططة ومرسومة.
٣. عملية مستمرة متجددة هدفها يتحرك دائماً.
٤. عملية شاملة متكاملة تشمل كل معوقات الإدارة وسائر خطواتها .

ثانياً: -أهداف الإصلاح الإداري: -

إن تحديد أهداف وغايات الإصلاح الإداري قد تكون صعبة للغاية نظراً لوجود أطراف متعددة في المجتمع تتمثل بالقوى السياسية والاجتماعية والاقتصادية العامة والخاصة ذات أهداف قد تكون متباينة، إلا أن أهم أهدافه تتركز في زيادة تحسين نوعية الخدمات التي تقدمها المؤسسات العامة لإفراد الشعب وتخفيض نفقاتها إلى اقل ما يمكن، **وتبين الدراسات المختلفة في مجال الإصلاح الإداري انه يهدف إلى:**

١. تحسين مستويات الأداء في الجهاز الإداري ورفع الإنتاجية.
٢. ترشيد الإنفاق الحكومي والتركيز على اقتصاديات التشغيل من خلال تخفيض حجم البرامج والأجهزة والأعداد الزائدة من العاملين.
٣. تعزيز عملية التحول الديمقراطي ودعم التوجهات نحو اللامركزية الإدارية بهدف تشجيع المشاركة الشعبية في إدارة الشؤون العامة وصنع القرار.
٤. تبسيط الإجراءات الإدارية وإصلاح الأنظمة المالية والضريبية بقصد توفير الموارد والعدالة في توزيع الأعباء.

٥. تحسين أساليب التعامل مع المواطنين وتعزيز مفهوم ضرورة الاستجابة لمطالبهم باعتبار إن تقديم الخدمة للمواطنين لهم هو مبرر وجود الأجهزة الإدارية .**بينما يرى شلق ان عملية الإصلاح الإداري تسعى إلى تحقيق الأهداف الآتية**: -

١. مواءمة الإدارة العامة مع مهام الدولة وإشباع حاجات المواطنين.

٢. تحديث وتجديد الإدارة العامة على جميع مستوياتها وفي جميع إبعادها البنيوية والوظيفية بما يسهم في القضاء على المشكلات التي تواجهها.

٣. التغلب على المشكلات السياسية والاقتصادية والتنموية والتنظيمية التي تعاني منها الإدارة العامة باقتراح الحلول الملائمة لها.

٤. مواكبة الإدارة العامة لمستجدات التحديث من اجل تحقيق غايات الكفاءة الإدارية ومعالجة الانحراف ومحاربة الفساد والقضاء على التعقيدات والعيوب المرضية.

ثالثاً: خطوات تنفيذ عملية الإصلاح الإداري :

إن تنفيذ عملية الإصلاح الإداري كعملية منهجية لا تختلف عن الخطوات المنهجية العلمية في تناول أي موضوع لكنها هنا قد تختلف بعض الشيء كونها تتطلب قبل كل شيء وجود جهاز تنظيمي خاص يتولى هذا النشاط الهام بهدف تحديد المسؤوليات وتأمين الأطر البشرية المؤهلة والمؤمنة بالإصلاح وتهيئة المناخ الملائم على ارض الواقع.

وبالإضافة إلى ذلك توجد هناك عدة خطوات تمر بها عملية الإصلاح وهي كالآتي:-

١) ضرورة توفير الإحساس بالحاجة الماسة التي تستدعي الإصلاح الإداري.

٢) وضع إستراتيجية خاصة بالإصلاح.

٣) تنفيذ الإستراتيجية.

٤) المتابعة والتقييم.

٥) التعرف على المعوقات ومصادر المقاومة لجهود الإصلاح والتعامل معها.

ونجد كشك متفق مع هذا الرأي مع بعض الاختلافات والإضافات: -

١. اكتشاف الحاجة إلى عملية الإصلاح والإيمان بضرورتها من خلال استشعار التنظيمات والقيادات السياسية والمهنية والنقابية الحاجة لإعداد وتنفيذ برنامج الإصلاح من خلال التعرف على مستويات الأداء وتدني مستوى الخدمات المقدمة لأفراد المجتمع.
٢. وضع الإستراتيجية الملائمة للإصلاح الإداري عن طريق تحديد الأهداف والغايات المطلوب بلوغها ووسائل وطرق تنفيذها بأعلى كفاءة ممكنة.
٣. تحديد الجهاز المسئول عن الإصلاح وتعتبر من أهم الخطوات، حيث إن الأجهزة والقيادات المسئولة عن هذا البرنامج يجب إن تسخر كافة إمكانياتها من اجل تحويل خطط الإصلاح إلى واقع حي ملموس من خلال اتخاذ سلسلة من القرارات الهامة ذات الصلة بهذا الشأن.
٤. تعيين وسائل تنفيذ عملية الإصلاح الإداري التي يقودها الإداريون المتخصصون وذلك بالاعتماد وبشكل رئيسي على التنظيمات السياسية وأجهزتها المختلفة وخاصة الإعلامية، وتمكين أجهزة الإدارة العامة من ممارسة صلاحيتها ومسؤوليتها بعيدا عن المركزية، تغيير الاتجاهات السلوكية للعاملين في الجهاز الإداري استناداً إلى دعامات الأخلاقية.
٥. تقويم عملية الإصلاح أي قياس النتائج المحققة ومقارنتها مع المؤشرات المخططة والمعتمدة في البرنامج الإصلاحي من حيث الكفاءة في تنفيذ البرنامج من حيث الزمان والتكلفة والجودة ومن حيث الآثار الايجابية التي يتركها على أجهزة الدولة.

رابعاً: -العوامل التي توجب عملية الإصلاح: -

هناك مجموعة من العوامل التي تدفع الحكومات والمنظمات إلى إجراء عملية الإصلاح منها: -

١. **عوامل سياسية**: عندما تواجه الدولة أحداثا خارجية أو داخلية كبيرة تعجز عن مواجهتها. عندما تنتشر موجة من التساؤلات عن أسباب هذا العجز وكيفية معالجته وضرورة النهوض بأجهزة الإدارية العامة لتصبح قادرة على التخلص من هذا العجز والوفاء بالتزاماتها تجاه المواطنين .
٢. **عوامل اقتصادية**: عندما تواجه الدولة أزمات اقتصادية حادة كالتضخم أو العجز الواضح إمام المنافسة العالمية أو عجز الميزان التجاري أو انخفاض مستوى الإنتاجية أو تدني مستوى الدخل الفردي يبدأ التفكير بالإصلاح الإداري نتيجة عجز الجهاز الإداري عن مواجهة الأعباء الجديدة التي ألقيت على عاتقه.
٣. **عوامل اجتماعية**: وتشمل العوامل الاجتماعية انتشار الجرائم وفقدان الأمن وانتشار الرشوة وازدياد الفساد وتفاقم نسبة الأمية والتغير في الهيكل الطبقي كل هذا يساعد على الانتشار في أذهان الناس الإحساس بضرورة النهوض بالنظام الاجتماعي والقضاء على مظاهر الفساد فيه.
٤. **عوامل سكانية (ديموغرافية):** وتتعلق بالأزمات التي تواجهها الدول مثل الانفجار السكاني والهجرات الداخلية والخارجية للعاملين فان أعباءها تزيد إلى درجة تجعلها غير قادرة على تقديم الكثير من الخدمات الأساسية للمواطنين جميعاً، وهذا يؤدي إلى انتشار موجة المطالبة بالتغير والإصلاح والقضاء على هذه الأزمات.
٥. **التغيير الشامل:** في هذه المرحلة يأتي الشعور بضرورة معالجة جميع الظواهر المرضية والثغرات الموجودة في الجهاز الإداري الحكومي.

وقد أضيفت ثلاث عوامل وهي: -

١. **التطور العلمي والتكنولوجي المتسارع:** لم تعد الوسائل الإدارية القديمة قادرة ولا مناسبة للتعامل مع المستجدات وخاصة مع التطور المذهل في المعلومات الاتصالات فأصبح من الضروري تطوير أساليب العمل وتطويعها للاستفادة من المبتكرات العلمية.
٢. **العجز الواضح للإدارة العامة عن تحقيق الأهداف الموضوعة لها:** يسود شعور يكاد يكون عاماً من حالة عدم الرضا عن عمل الأجهزة الحكومية، ويكثر الحديث المتكرر عن الأخطاء والممارسات غير السليمة التي ترتكبها تلك الأجهزة.
٣. **ظهور أشكال مختلفة من الفساد الإداري في الأجهزة الحكومية وعلى مختلف المستويات:** كثيرا ما نسمع عن ممارسات الفساد بكافة أشكاله من الرشوة والاختلاسات واستغلال نفوذ وأشكال مختلفة من التسيب الوظيفي للعاملين في الأجهزة الحكومية وعلى مختلف المستويات بدءاً برأس الهرم وانتهاء بالموظفين العاديين.

خامساً: المبادئ والأسس المعتمدة في بناء عملية الإصلاح: -

١. النظرة الشمولية والمؤسسية للإصلاح الإداري فلا بد من إتباع إستراتيجية ذات أمد بعيد لفحص وتقييم ومتابعة برامج الإصلاح مع الأخذ بنظر الاعتبار المتغيرات في البيئة لكي يتم الاستجابة لمتطلبات التغيير والتكيف مع تلك المتغيرات.
٢. العلاقة الوثيقة بين التنمية الإدارية والتنمية الاقتصادية حيث إن تحقيق التنمية الإدارية من شأنه تهيئة الإدارة الكفوءة التي تستطيع النهوض بأعباء التنمية الاقتصادية والاجتماعية وحل مشكلاتها.
٣. اعتماد مبدأ اللامركزية الشاملة على أسس تشريعية وإقرار تطبيقه على مراحل، وإيجاد توازن بين لامركزية المسؤوليات ولامركزية الموارد مع وجود هيئة رقابة فعالة.
٤. اعتماد أجهزة الدولة الشفافية في عملية الإصلاح الإداري وفي المتابعة الفعالة للمستويات القيادية العليا المشرفة على العملية برمتها.
٥. إشاعة مفهوم الثقافة الإدارية في الجهاز الإداري من خلال عقد ندوات واستخدام الوسائل الإعلامية المتاحة .

سادساً: استراتيجيات الإصلاح الإداري: -

تتباين استراتيجيات الإصلاح الإداري من حيث شمولها والأمور التي تركز عليها والمستوى الذي تتم عليه ويعود ذلك إلى ارتباط الإصلاح الإداري بمختلف العوامل الاقتصادية والاجتماعية والسياسية والثقافية، كما تختلف الدول في المؤسسات التي تدير عملية الإصلاح وفي الموارد التي توفرها لهذه العملية.

ويمكن تلخيص أهم الاستراتيجيات في مجال الإصلاح الإداري على النحو الآتي: -

1. **إستراتيجية الإصلاح الجزئي**: وتمثل جهود التطوير الإداري التي تنصب على قلة من العناصر المكونة للنظام الإداري الكلي ويُختار للتطوير فيها عدد محدود من المنظمات.ويضم هذا التصنيف ثلاث مجموعات حسب موقعها من مستويات الإدارة (مستوى الهيكلية، العنصر البشري، طرق وأساليب العمل، النصوص والأنظمة والتشريعات).
2. **إستراتيجية الإصلاح الأفقي**: تمثل هذه الإستراتيجية جهود الإصلاح الإداري التي تركز على قلة من العناصر المكونة للنظام الإداري الكلي لكنها تطبق على كل منظمات الجهاز الحكومي او قطاعاته.
3. **إستراتيجية الإصلاح الإقطاعي**: وتمثل جهود الإصلاح التي تنتقي عدداً ًمحدداً من المنظمات الحكومية، وتركز على متطلبات التطوير لرفع فعالية أدائها.

فيتم بذلك تطوير مختلف العناصر الحرجة لأنظمة هذه المنظمات وممارستها. وتقوم على تجريب الإصلاح قبل انتشاره وتعميمه (يتم من خلال تأليف لجنة لتجربة الإصلاحات القطاعية أو الجغرافية قبل تعميمها ،وهي طريقة إدارية مؤقتة للإصلاح تتناسب مع العادات وممارسات عمل الموظفين والوسائل القانونية والإنسانية تصرفها.

4. **إستراتيجية الإصلاح الشامل**: وهي تشمل الجمع بين أطراف التغير وديناميات المصالح المتمثلة في:

(1) المنظمات الحكومية والعاملون بها.
(2) القيادة السياسية.
(3) المؤسسات التشريعية.
(4) جماعات المصالح والضغط.
(5) أجهزة وخبراء الإصلاح الإداري .

أما(paul c.light:1997) فقد اقترح أنواع أخرى لاستراتيجيات الإصلاح الإداري وهي:

1. **إستراتيجية التركيز على النواحي الهيكلية والتنظيمية** : تنطلق هذه الإستراتيجية من افتراض الثقة بالإدارة وتحقيق الكفاءة في عمل الأجهزة الحكومية، ويلزم لتحقيق الكفاءة الإدارية المطلوبة تقليل عدد الأجهزة المتشابهة في العمل وفي الاختصاصات ، وتجميع المتشابه منها تحت مظلة واحدة مما يقلل من النفقات ويساعد على تحسين عملية التنسيق .لذلك فان التركيز وفق هذه الإستراتيجية الإصلاحية يكون على زيادة الكفاءة وينطلق من افتراض الثقة بالحكومة وموظفيها وبقدرة الجهاز الإداري على الإصلاح نفسه بنفسه وان المطلوب هو تحسين صورة الأداء ، وزيادة قدرة الأجهزة الإدارية وتأكيد أهمية المسائلة .

2. إستراتيجية الإصلاح من خلال إنشاء أجهزة التفتيش والرقابة: تركز هذه **الإستراتيجية على:**

1- التقليل من نفقات الأجهزة الإدارية والحد من الهدر والإسراف.
2- الحيلولة دون استغلال الوظيفة العامة لأغراض خاصة.

ومن آليات هذه الإستراتيجية في الإصلاح ، تفعيل إجراءات تحصيل الديون الحكومية وتدقيق الإجراءات الصرف للنفقات من خلال الأجهزة رقابية متخصصة ، وتنطلق هذه الإستراتيجية من موقع اقل ثقة بالجهاز الإداري من إستراتيجية السابقة التي ترى ان المشكلة تكمن في الإجراءات والهياكل الإدارية ، أكثر منها مشكلة في سلوك العاملين .ويرى (kelman,1985): انه قد يترتب على انتهاج هذه الإستراتيجية تدني الروح المعنوية للعاملين بسبب

الإجراءات الرقابية ، مما يؤثر سلبيا على سرعة الانجاز وتزايد دور الوحدات الاستشارية التي تعمل على التأكد من سلامة الإجراءات المتبعة في الإنفاق، كما يشك البعض بأن تكاليف تطبيق مثل هذه الإجراءات يفوق ما يتم توفيره من هدر للأموال .

3. إستراتيجية اعتماد الشفافية والوضوح: تؤكد هذه الإستراتيجية على أهمية التأكد من ان ممارسات العاملين في الأجهزة الإدارية تتفق مع الأعراف المهنية، ومع معايير وأخلاقيات السلوك العام من خلال إتاحة المجال والفرص للجمهور، ووسائل الإعلام، وجماعات المصالح، ان من شان ذلك ان يعزز الثقة بالجهاز الإداري.

٤. **إستراتيجية تحرير الإدارة العامة من بعض المسؤوليات**: يرى أنصار هذه الإستراتيجية ان مشكلة أساسية في الجهاز الإداري تتمثل في الروتين المعقد والبطء الإجراءات، وعدم الاهتمام بالمواطنين، وضعف الأداء مقارنة مع القطاع الخاص، وفي هذا المنطلق يرون وجوب إعطاء مزيد من الصلاحيات للموظفين، وإتباع المركزية في الإدارة. تؤدي هذه الإستراتيجية إلى رفع معنويات العاملين وتقوية سلطات الأجهزة الإدارية التنفيذية، وإتباع المركزية في الإدارة. تؤدي هذه الإستراتيجية إلى رفع معنويات العاملين وتقوية سلطات الأجهزة الإدارية التنفيذية، وزيادة كفاءة الإدارة وفعاليتها .

المبحث الثالث:

الأسس النظرية للتنمية المستدامة والعلاقة بينها وبين الإصلاح الإداري

التنمية المستدامة:Sustainable Development

أولاً: مفهوم التنمية المستدامة:

قبل التطرق إلى مفهوم التنمية المستدامة لابد من تحديد مفهوم التنمية فالكلمة تعني أشياء مختلفة بالنسبة لأشخاص مختلفين، حيث يعلق البروفسور (كيدنCaiden) بقوله: ليس هنا كمن يعرف ماذا تعني هذه الكلمة بالضبط، فعلماء الاقتصاد يعدونها مرادفة للإنتاج الاقتصادي وعلماء الاجتماع يعدونها التغير الاجتماعي، وعلماء السياسة يعدونها التحول نحو الديمقراطية والمقدرة السياسية وعلماء الإدارة يعدونها التحول نحو البيروقراطية والفاعلية القصوى

والإنتـاج والمقـدرة علـى القيـام بكـل الأعبـاء . ويوضـح (محمـود ،٢٠٠٠:١٠٨) **الأدوار المتعددة التي اصطلحت بها التنمية خلا لمدة النصف عقد المنصرم وحتى يومنا هذا:**

فمن التنمية الاقتصادية ← تنمية العنصر البشري ← تنمية رأس المال← تنمية الموارد البشرية والاهتمام بالجانب الاجتماعي← التنمية التكاملية والأخذ بمبدأ الربط بين الحاجات الإنسانية المتعددة الجوانب ← التركيز على الرفاه الاجتماعي التعليم والتدريب الحاجات الأساسية ← المحافظة على الموارد الطبيعية والبيئية ← التنمية البشرية←التنمية المستدامة.

وفي صدد الحديث عن التنمية المستدامة فقد عرف ادوار دباربر التنمية المستدامة بأنها ذلك النشاط الاقتصادي الذي يؤدي إلى الارتفاع بالرفاهية الاجتماعية مع أكبر قدر من الحرص على الموارد الطبيعية المتاحة وبأقل قدر ممكن من الإضرار والإساءة إلى البيئة). وتوضح (UN٢٠٠١:٤)، انه قد جرى التحضير لهذا المفهوم من قبل اللجنة العالمية المعنية بالتنمية والبيئة التي عرفت التنمية المستدامة كونها " التنمية التي تفي باحتياجات الحاضر دون المساس بقدرة الأجيال المقبلة على الوفاء باحتياجاتها ".

أما المدير التنفيذي لبرنامج الأمم المتحدة للتنمية المستدامة فيعرفها كونها التنمية التي لا تكتفي بتوليد النمو الاقتصادي فقط، بل توزع عائداته بشكل عادل وتجدد البيئة وتحافظ عليها وتمكن الناس وتوسع خياراتهم وتؤهلهم للمشاركة في القرارات التي تؤثر في حياتهم.

وقد عرفتها لجنة (Brundtland) كونها القدرة على مقابلة احتياجات الحاضر مع المحافظة على احتياجات أجيال المستقبل ، ويعد هذا التعريف من أكثر المفاهيم شيوعا واستخداما لمفهوم التنمية المستدامة .

ويشير إن ابرز السمات الأساسية للتنمية المستدامة هي :-

١) إنها تختلف عن التنمية بشكل عام كونها أشد تدخلاً وتعقيداً ولاسيما فيما يتعلق بما هو طبيعي وما هو اجتماعي في التنمية.

٢) التنمية المستدامة تقوم على أساس تلبية متطلبات أكثر الشرائح فقراً في المجتمع وتسعى إلى الحد من تفاقم الفقر في العالم.
٣) للتنمية المستدامة بعد نوعي يتعلق بتطور الجوانب الروحية والثقافية والإبقاء على الخصوصية الحضارية للمجتمعات.
٤) تداخل الأبعاد الكمية والنوعية بحيث لا يمكن فصل عناصرها وقياس مؤشراتها.

ويضيف إن أبسط تمثيل لمفهوم التنمية المستدامة يتم من خلال دراسة المنظومات التي يتعامل معها، ففي كل منطقة مهما اختلف مقياسها (بلد، أقاليم، مدينة، الخ) توجد منظومتان أساسيتان، فيهما يعيش الإنسان، هما:

-منظومة البيئة الاجتماعية والاقتصادية (Socio-Economic Environment System).

- منظومة البيئة الطبيعية(Natural Environment System).

إن هاتين المنظومتين غير منفصلتين عن بعضهما وذلك لوجود علاقات التفاعل المتبادل بينهما .وعرفتها اللجنة الدولية حول البيئة والتنمية World Committee on Environment and Development (WCED) التي شكلتها منظمة الأمم المتحدة عام 1987كونها أسلوب استخدام الموارد المتاحة بهدف تلبية حاجات الحاضر مع الحفاظ على حقوق الأجيال في المستقبل، وقد أصدرت الأمم المتحدة العديد من التقارير الخاصة بالتنمية المستدامة والتي عدتها أداة لتحقيق التكامل بين أهداف المجتمع وأهداف البيئة وهذا المفهوم يعكس الإطار الأخلاقي التكاملي بين المجتمع والبيئة .

ولتعميق مفهوم التنمية المستدامة يوضح إنه نال كضرورة للاعتناء برأس المال البشري بكل فئاته ومكوناته بحيث تتوافر للجميع المهارات والقدرات الصحية والتعليمية والذي يؤهلها للمشاركة في العملية الاقتصادية والاجتماعية، هذا فضلا عن تطوير رأس المال المجتمعي على أسس حسن الإدارة والإنصاف والعدالة في التوزيع والمشاركة في اتخاذ القرار .

وعرفتها على أنها عملية مجتمعية واعية ودائمة موجهة وفق إرادة وطنية مستقلة من أجل إيجاد تحولات هيكلية وإحداث تغيرات سياسية

واجتماعية واقتصادية تسمح بتحقيق نمو مطرد لقدرات المجتمع المعني وتحسين مستمر لنوعية الحياة فيه.. ويضيف (Borowy,2013:2) إن مفهوم التنمية المستدامة يشير إلى كونه أسلوب لمعيشة البشر والذي يوجد الأساس الذي تستند عليه الحياة على المدى الطويل وان معظم الأسس الذي يستند إليه هذا المفهوم يركز على توفير الحياة الجيدة للبشر في المستقبل.

ثانياً: أبعاد التنمية المستدامة:

يوضح(Lawn,2006:13) إن مفهوم التنمية المستدامة يعكسا لعلاقة بين ثلاث أبعاد أساسية وهي البشر، والنظام الاقتصادي، والبيئة الطبيعية. ويبين (Boyd ,et al ,2008:12) أن مصطلح التنمية المستدامة يشير إلى ثلاث أبعاد أساسية هي البيئة، الاقتصاد، المجتمع، وأضاف إن التنمية المستدامة تتكون من ثلاث أبعاد أساسية يوضحها الجدول الأتي:

جدول (٢) الأبعاد الأساسية للتنمية المستدامة

البعد الاقتصادي	البعد الاجتماعي	البعد البيئي
النمو الاقتصاد بالمستديم	المساواة في التوزيع	النظم الايكولوجية
كفاءة رأس المال	الحراك الاجتماعي	الطاقة
إشباع الحاجات الأساسية	المشاركة الشعبية	التنوع البيولوجي
العدالة الاقتصادية	التنويع الثقافي	الإنتاجية البيولوجية
	استدامة المؤسسات	القدرة على التكيف

وقد أصدرت لجنة التنمية المستدامة المنبثقة عن قمة الأرض كتاباً حول أبعاد التنمية المستدامة تضمن نحو (130)مؤشرا مصنفة في أربع فئات أو أبعاد رئيسية هي اقتصادية واجتماعية وبيئية وتكنولوجية:

- البعد الاقتصادي:

ويتضمن هذا البعد الانعكاسات والمؤشرات الحالية والمستقبلية للنشاط **الاقتصادي على البيئة والذي يتضمن:**

▪ **معدل نصيب الفرد من استهلاك الموارد الطبيعية**: إذ يستهلك الفرد في الدول المتقدمة وخاصة الصناعية في المتوسط أضعاف ما يستهلكه الفرد في الدول النامية من النفط والغاز والفحم .ويرى (سولو وهارتوك) بان الاستهلاك يكون مستدام إذا حافظ على مستواها وتزايد عبر الزمن، أما إذا انخفض عن مستواها وتناقص عبر الزمن فيكون هذا الاستهلاك غير مستدام.

▪ **القضاء على الفقر**: أهتم التنمية المستدامة في الدول النامية بتوجيه الموارد فيها من اجل الاستغلال الأمثل لتحسين ورفع مستويات المعيشة فيتلك البلدان.فالطلب المحلي على المنتجات الزراعية والسلع المصنعة والخدمات سيزداد مع تزايد السكان مما يتطلب إشباع الحاجات الأساسية للإفراد من تلك السلع والخدمات في البلدان النامية.

▪ **الحد من التفاوت في توزيع الدخول**: وتهدف التنمية المستدامة إلى تقليل الفوارق والتفاوت في توزيع الدخول بين الأغنياء والفقراء .وان هذا الهدف يتطلب العمل على أن توجه السياسات الاقتصادية والاجتماعية في البلدان النامية إلى استثمار الموارد المتاحة فيها والعدالة في التوزيع بين الجميع لضمان حقوقهم من تلك الموارد على شكل استثمارات وسلع وخدمات وبأسلوب مستدام يقلل من الضغط على البيئة.

-البعد الاجتماعي:

ويتضمن هذا البعد المستلزمات الاجتماعية لتحقيق التنمية المستدامة واستمرارها.

▪ **حكم الصالح**: ويعد من أهم متطلبات التنمية المستدامة توفر الحكم الصالح للمجتمع ويتم اختياره بأسلوب ديمقراطي وان تكون المشاركة في الحكم من قبل جميع أفراد المجتمع، وأنت حقيق هذا الهدف سينعكس على القرارات السياسية والاقتصادية التي ستكون في صالح المجتمع.

▪ **توفير خدمات الصحة والتعليم**: إن التنمية البشرية المستدامة هي الهدف الأساس لكل الأنظمة السياسية إذ أن هدف التنمية البشرية هو توفير الاحتياجات الأساسية من خدمات صحية وبرامج تعليمية متكاملة من المراحل الأولية إلى المراحل العليا وان اكتساب وتطوير المعارف الإفراد من اجل المساهمة الحقيقية في استدامة التنمية.

▪ **النمو السكاني وتوزيع السكان**: تعني التنمية المستدامة في هذا المجال السيطرة والتحكم في نمو السكان والاهتمام برعاية وتكوين الأسرة بشكل عام، وكذلك العمل على توزيع السكان بين المناطق الحضرية والريفية بصورة مخططة من اجل عدم المساس بالبيئة الخضراء المتمثلة بالأراضي الزراعية وتخفيف حدة التلوث في المدن الكبرى.

▪ **البعد البيئي**: ويعني البعد البيئي للتنمية المستدامة تحقيق الرفاهية الاقتصادية للأجيال الحاضرة والقادمة مع الحفاظ على البيئة وحمايتها من التلوث وتمكينها من **توفير مستوى معيشي يتحسن باستمرار مع مرور الزمن وان هذا البعد يتضمن:**

▪ **المحافظة على الموارد المائية**: هدف التنمية المستدامة إلى المحافظة على الاستخدامات المائية من خلال تقليل الهدر وإنشاء السدود لخزن المياه والمحافظة على المياه الجوفية وكذلك العمل على تحسين شبكات المياه والصرف الصحي وتحسين نوعية مياه الشرب.

▪ **حماية المناخ من الاحتباس الحراري** : وتعني عدم المخاطرة باستخدام كل ما من شأنه إحداث تغييرات كبيرة في المناخ العالمي، فالإشعاعات المختلفة والمخلفات النووية والكيماوية تؤدي إلى حدوث أثار سلبية وتغيرات مناخية تؤثر على الحياة في الكرة الأرضية.فالهدف الأساس للتنمية المستدامة العمل على إيجاد بيئة خضراء خالية من التلوث وحماية البيئة من جميع الآثار السلبية لجميع المخلفات الصناعية.

- البعد التكنولوجي:

أدى استخدام التكنولوجيا إلى زيادة الإنتاجية وانعكاسه على تحسن المستوى **المعيشي ومن أهم أبعاده هي:**

▪ **استعمال التكنولوجيا الأنظف في الصناعة**: إذ إن انتشار الصناعات والمنشئات أدى إلى زيادة التلوث، ففي البلدان المتقدمة يتم الحد من تدفق التلوث أو مكافحة التلوث البيئي من خلال فرض غرامات مالية كبيرة أو وضع إجراءات وقوانين صارمة على المنشئات من اجل تقليل التلوث.

▪ **تبني التكنولوجيا العالية:** إن التكنولوجيا المستخدمة في البلدان النامية كثيرا ما تكون اقل كفاءة وأكثر تسببا للتلوث من التكنولوجيا المستخدمة في البلدان الصناعية.

ويوضح (Salim,2007:27) انهن اكعلاقة تفاعلية بين مكونات التنمية المستدامة الثلاث (الاقتصاد ،المجتمع، البيئة) وكما موضح في المصفوفة الآتية:

مصفوفة العلاقة التفاعلية بين مكونات التنمية المستدامة

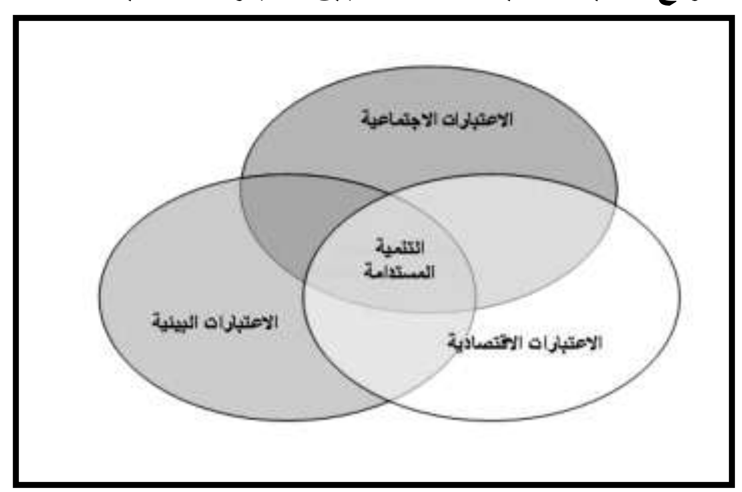
من **إلى**	**الاقتصاد**	**المجتمع**	**البيئة**
الاقتصاد	تخفيض الفقر	علاقة تأثير	علاقة تأثير
المجتمع	علاقة تأثير	تنمية بشرية	علاقة تأثير
البيئة	علاقة تأثير	علاقة تأثير	المحافظة على النظام البيئي

Source: Salim, 2007 :27

توضح المصفوفة أعلاه إن هدف الاقتصاد الوصول إلى تخفيض الفقر والذي يؤثر على تنمية المجتمع وتنمية البيئة، وان هدف المجتمع هو الوصول إلى تنمية بشرية والتي تؤثر في التنمية الاقتصادية والبيئية، وأخيرا فالهدف الأساسي للبيئة هو الوصول إلى المحافظة على النظام البيئي والتي تؤثر في التنمية الاقتصادية وتنمية المجتمع. كما يبين شكل (1) موقع عملية التنمية المستدامة بين اعتبارات التنمية المختلفة.

شكل (١)

موقع عملية التنمية المستدامة بين اعتبارات التنمية المختلفة



Source:
http://en.wikipedia.org/wiki/Sustainable_development

ثالثاً: متطلبات التنمية المستدامة:-

يشير (الفيلاني واخرون،٤٠:٢٠١٣) انه يمكن حصر المتطلبات العامة **للتنمية المستدامة بالاتي:**

- **القصد في استهلاك الثروات والموارد الطبيعية** : حصر الثروة الطبيعية والموارد المتاحة في الوقت الحاضر وتقدير ما قد يجد من موارد مستقبلية.
- **سد الاحتياجات البشرية مع ترشيد الاستهلاك** : التعرف على الاحتياجات البشرية الحالية والمستقبلية في المنطقة وأولوياتها.
- **العناية بالتنمية البشرية في المجتمع** : العمل على بناء مجتمع قائم على المعرفة بما في ذلك التنمية البشرية وتوفير المعرفة ومصادر المعلومات وسبل التعلم وتشجيع الابتكار وتوظيف الملاكات المحلية.
- **التنمية الاقتصادية الرشيدة** : تبني برامج اقتصادية قائمة على المعرفة.
- **الحفاظ على البيئة** :الاهتمام بالبيئة الخاصة والعامة وصيانتها والعمل على تلبية متطلبات الحفاظ عليها على أساس من المعرفة مع الدراية بانصلاح البيئة العامة يؤثر على البيئة الخاصة.

- **الشراكة في العلاقات الخارجية** والداخلية وتوطيد علاقة التعاون في المعلومات داخل وخارج المنطقة.

تلك المتطلبات العامة تمثل الإطار العامل لتنمية المستدامة ويلزم تفسيرها وفق المنظومة الحضارية للمنطقة التي يجري فيها جهود التنمية حيث تتأثر تلك المتطلبات بطبيعة المنطقة الحضارية والثقافية والفكرية.

ويضيف انه لتطبيق مفهوم التنمية المستدامة في العالم يتطلب، تحسين الظروف المعيشية لجميع سكان العالم، بالشكل الذي يحافظ على الموارد الطبيعية، وتجنيبها أن تكون عرضة للهدر والاستنزاف غير المبرر ولتحقيق هذه المعادلة الصعبة، يطلب الأمر التركيز على ثلاث مجالات رئيسة ترتبط بتحقيق مفهوم التنمية المستدامة،**وهي:**

1. **تحقيق النمو الاقتصادي والعدالة،** من خلال خلق ترابط بين الأنظمة والقوانين الاقتصادية العالمية، بما يكفل النمو الاقتصادي المسئول والطويل الأجل لجميع دول ومجتمعات العالم دون استثناء أو تمييز.
2. **المحافظة على الموارد البيئية والطبيعية للأجيال المقبلة،** والذي يتطلب البحث المستمر عن إيجاد الحلول الكفيلة للحد من الاستهلاك غير المبرر وغير المرشد للموارد الاقتصادية، هذا إضافة إلى الحد من العوامل الملوثة للبيئة.
3. **تحقيق التنمية الاجتماعية في جميع أنحاء العالم،** من خلال إيجاد فرص العمل وتوفير الغذاء والتعليم والرعاية الصحية للجميع، بما في ذلك توفير الماء والطاقة.

وضمن حديثة عن متطلبات التنمية المستدامة يوضح انه لتحقيق التنمية المستدامة يتطلب الاهتمام بالنمو والتنمية في المجالات الآتية:

١) في مجال الاقتصاد بمعنى استغلال الموارد الطبيعية على النحو الأمثل وبأكثر كفاءة ممكنة لتلبية احتياجات الأفراد في شتى أنحاء العالم وخصوصاً الفقراء للوصول إلى مبدأ زيادة رفاهية المجتمع **ومن متطلبات**

تحقيق ذلك ما يلي:

- عدالة وكفاءة توزيع الموارد لغرض سد احتياجات الناس.
- تدوير الأموال بين ا لناس لأقصى حد ممكن.
- دفع رواتب كافية للحد الأدنى من الرفاهية لكل عامل.
- يجب على أرباب العمل إعطاء المجتمع بالتناسب مع ما يأخذونه منه.
- يجب على أسواق العمل زيادة كفاءة الإنتاجية والابتعاد عن استعمال المواد غير العضوية وتقليل النفايات.

٢) في المجال الاجتماعي ويقصد به علاقة الطبيعة بالبشر والنهوض برفاهية الأفراد وتحسين سبل الحصول على الخدمات الصحية والتعليمية الأساسية والوفاء بالحد الأدنى من معايير الأمن واحترام حقوق الإنسان وتنمية الثقافات المختلفة ومشاركة الشعوب في صنع القرار. **ومن متطلبات تحقيق ذلك ما يلي:**

- يجب تحديد مناطق تمدد المدن إ لى أبعادها الحالية.
- توفير الطعام والمسكن المناسب والعناية الصحية للمجتمع.
- التعليم للجميع.
- على الجيل الحالي التأكد من أن الأجيال القادمة سوف تلقى حظها من الموارد.
- على المجتمعات التخطيط السليم وعدم إهدار الموارد.

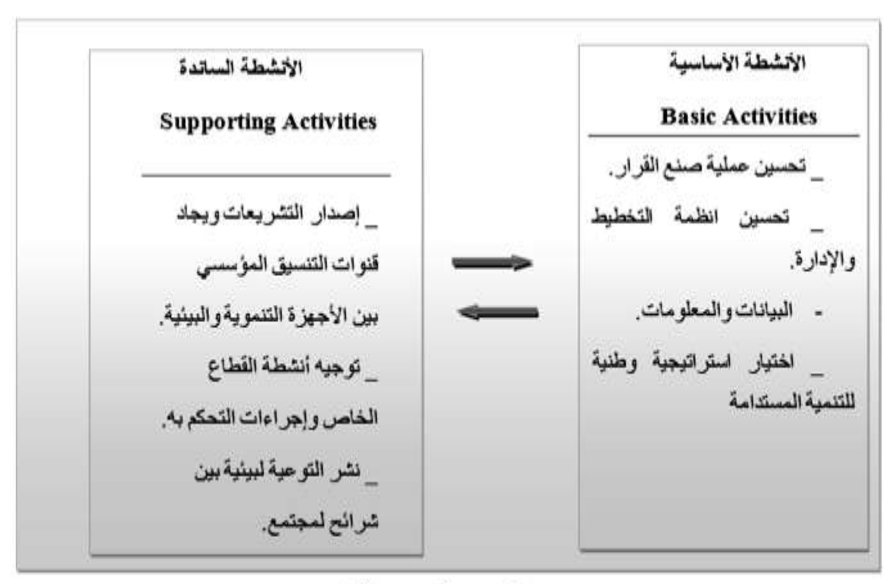
٣) في مجال البيئة ويقصد به الحفاظ على قاعدة الموارد المادية والبيولوجية وعلى النظم الايكولوجية والنهوض بها **ومن متطلبات تحقيق ذلك ما يلي:**

- استعمال الموارد غير المتجددة يجب أن يكون مدفوع الأجر بغرض زيادة الموارد المتجددة.
- معدل استهلاك الموارد المتجددة بحيث لا يزيد على معدل نموها.
- معدل استهلاك الموارد غير المتجددة بحيث لا يزيد على استبدالها بمواد مجددة .

❖ معدل التلوث بحيث لا يزيد على قدرة البيئة للتعامل مع هذا التلوث.
❖ المواد غير العضوية بحيث لا يزيد معدل إنتاجها على قدرة الطبيعة على تحليلها.

وقد حدد جدول أعمال القرن (الواحد والعشرين) الأنشطة الأساسية والأنشطة الساندة التي ينبغي إنجازها محلياً ضمن إطار التنمية المستدامة وحسب خص وصية كل بلد وبالتنسيق مع المنظمات العالميةUNEPوUND. والموضحة في الشكل الآتي

شكل (٢)



الانشطة الاساسية والانشطة الساندة

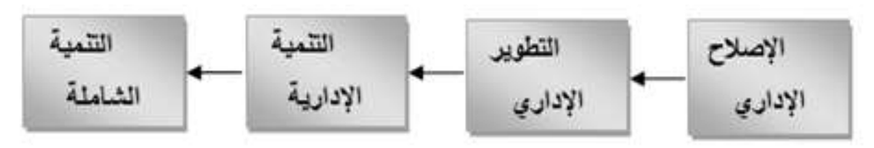
رابعاً: العلاقة بين الإصلاح الإداري والتنمية المستدامة:

من الصفات الأساسية التي يتصف بها علم الإدارة وتطبيقاته المختلفة في كافة ميادين الحياة هي الديناميكية والحركية وسرعة الاستجابة للتطور والتقدم العلمي وبما يتماشى مع التغيرات الحاصلة في البيئات السياسية والاجتماعية والثقافية. لذا لابد من تحديث الأنظمة والهياكل الإدارية وأساليبها وأدوات وتقنيات عملها من اجل رفع وتحسين مستوى كفاءة الأجهزة العامة للإدارة

وتدعيم قدراتها على الوفاء برسالتها الأساسية لتحقيق النهضة التنموية ورفع المعاناة عن المواطن عند التعامل مع أجهزة الدولة برفع قيود البيروقراطية والتخفيف مع التعقيدات المكتبية وتهيئة المناخ الإداري الملائم لإنجاز خطط التنمية الشاملة.

ويعد الإصلاح الإداري هو المنطق لهذه التنمية، حيث يستهدف إحداث تغييرات جزئية تمس الجوهر الداخلي للمنظمة وصولاً إليها، وأشار Drucker,1970,p.49 بان الإدارة الجيدة تسبق التنمية، ولذلك يجب البدا بإصلاح وتحسين الجانب الإداري حيث قال (يمكن القول بدون مبالغة بأنه ليست هناك دول مختلفة، بل هناك دول مختلفة إدارياً) فالإدارة هي المحرك الأساسي والتنمية شيء مشتق من هذا المحرك لذا لابد من بناء المقدرة الإدارية في إدارة المنظمات الحكومية والذي يشكل أصعب التحديات التي تواجهها هذه المنظمات في تقديم خدماتها وهي تعيش عصراً يشهد فيه هذا العالم تغيرات سريعة ومتلاحقة في شتى مناحي الحياة الاقتصادية والسياسية والاجتماعية لان هذه العملية وبما فيها الإصلاح الاقتصادي مرهونة بإحداث تطوير جذري في كفاءة وفاعلية الإدارة لذا زاد الاهتمام بمراجعة وتطوير نهج وممارسات الإصلاح الإداري للمنظمات الحكومية للاستفادة من تقنيات وأدوات المتغيرات الدولية لمواكبة المستجدات الجديدة بأداء فعال لهذه المنظمات ليعمل على تحقيق التنمية الإدارية المسئولة كونها احد الأذرع المهمة للتنمية الشاملة وهذا ما أكده حيث بين إن هناك تسلسلا زمنياً بدءا بالإصلاح وانتهاء بالتنمية الشاملة فالإصلاح يعد شرطاً أساسياً لهذه التنمية.

شكل (٣)التسلسل الزمني بدءا بالإصلاح مروراً بالتطوير الإداري لتحقيق التنمية الشاملة



الفصل الثاني
تطور نظرية الإدارة

الإدارة كعلم: Science

تتصف الإدارة بخصائص العلم وبالتالي يمكن دراستها وتعلمها وممارستها بدرجة أكبر من النجاح وباستخدام خطوات الأسلوب العلمي **والتي تشمل ما يلي:**

1- مشاهدات لأحداث معينة ومدى تكرارها.
2- تكوين الفروض حول أسباب هذه الأحداث.
3- التحقق من صحة الفروض.
4- معالجة الأسباب والتأكد من النتائج.

الإدارة كفن: Art

أن نجاح المدير في عمله يعود إلى مقومات شخصية وذاتية وهذا ما يعني به الإدارة كفن إذ نهنا كخصائص ذاتية في الفرد تحقق النجاح وهي قدرته الخاصة على التعلم من خلال الخبرة.

الإدارة كمهنة: profession

تتضمن المهنة مجموعة من الخصائص التي تشمل كل من العلم والفن وأشياء أخرى أن ممارسة الإدارة يمثل مساراً وظيفياً له أهميته ومكانته الاجتماعية وان المديرين يساهمون بشكل ايجابي ومؤثر في المجتمع.

نظريات الإدارة:

أولاً: المدخل التقليدي(الكلاسيكي)

يفترض هذا المدخل بأن الأفراد عقلانيون ويتسمون بالرشد في تصرفاتهم وهم أكثر استجابة للحوافز الاقتصادية لتحقيق أكبر عائد اقتصادي.

1- التنظيم البيروقراطي:

يعتبر ماكس ويبر مؤسس هذا التيار (1864-1920) حيث افتراض إمكانية زيادة الإنتاجية من خلال استخدام المديرين للهياكل التنظيمية المناسبة للمكاتب الحكومية والبيروقراطية تتصف بالنموذجية والعقلانية والكفاءة.

وهنا كمجموعة من الخصائص أو الصفات التي تطبق على التنظيم البيروقراطي:

1- تقسيم العمل حيث يتم تحديد السلطة والمسؤولية.
2- تحديد واجبات ومسؤوليات كل موظف(السلطة والمسؤولية)
3- وجود قواعد وإجراءات نمطية موحدة.
4- تنظيم المكاتب أو المراكز الوظيفية في شكل هرم للسلطة.
5- اختيار أعضاء المنظمة على أساس الكفاءة الفنية.
6- قيام المديرين بالعمل للحصول على رواتب ثاتبة.

ومن أهم مزايا البيروقراطية:

1- العدالة والمساواة في معاملة الموظفين والعملاء.
2- الكفاءة في استقلال الموارد.

أما عيوبها:

1- الجمود في معالجة المشاكل.
2- مقاومة التغيير.
3- اللامبالاة من جانب الموظف.
4- الروتين والتعقيد.

2- الإدارة العلمية:

اهتمت الإدارة العلمية بإدارة العمل والعمال ومن أهم مفكريها العالم فردريكتايلور (1856-1915)

ومن أهم مبادئ الإدارة العلمية:

1- استخدام الأسلوب العلمي وإحلاله محل قاعدة التجربة والخطأ.
2- اختيار العمال بطريقة علمية وتدريسهم تعليمهم.
3- التعاون بين الإدارة والعمال لضمان تنفيذ العمل المطلوب وفقاً لمبادئ العلم.
4- التقسيم العادل للعمل والمسؤولية بين الإدارة والعمال.

3- النظرية الكلاسيكية للتنظيم:

تركز هذه النظرية على إدارة المنظمة ككل وليس على وظائف الأفراد كمنفردين كما هو الحال في ظل الإدارة العلمية وأهم مفكري هذه النظرية هنريفيول (1841-1925)

وأهم مبادئ نظرية الكلاسيكية للتنظيم:

أ- إعداد الهيكل التنظيمي لمنظمات الأعمال واعتبار أن المنظمة تشكل نظاماً قائماً بحد ذاته حيث تم تقسيم العمل إلى 6 **وظائف مميزة:**

-الوظيفة الفنية (الإنتاج – التصنيع).

-الوظيفة التجارية (المشتريات–المبيعات–التبادل).

-الوظيفة المالية (التخطيط المالي–الاستثمارات- المصروفات)

-الوظيفة المحاسبية (تقدير التكاليف).

-الأمنحة (الممتلكات – الأشخاص).

-الإدارة (التخطيط والتنظيم- التوجيه التنسيق والرقابة).

ب- تقسيم الإدارة إلى خمس أنشطة (وظائف) **وهي:**

(التخطيط–التنظيم–إصدار الأوامر–التنسيق والرقابة).

ج- أوصي بالمبادئ الأربعة عشر لتحقيق فاعلية الإدارة **وهي:**

1- **تقسيم العمل أو التخصص**: يؤدي إلى تحقيق الكفاءة.
2- **السلطة**: تحتاج الإدارة إلى السلطة لتنفيذ المسؤوليات الإدارية وتتضمن السلطة كل من السلطة الرسمية للأوامر والسلطة الشخصية.
3- **الانضباط أو المحافظة على النظام**: يجب على الأفراد احترام قواعد المنظمة وقوانينها.
4- **وحدة الأمر**: لكل مرؤوس رئيس واحد يتلقى منه الأوامر ويرفع له تقاريره.
5- **وحدة التوجيه**: كل مجموعة متماثلة من الأنشطة داخل المنظمة يجب تجميعها معا تحت رئاسة مدير واحد.
6- **تفصيل المصلحة العامة على المصلحة الخاصة**: أن لأهداف المنظمة الأولوية على مصالح أفرادها.
7- مراكز الأجر.

8- **مركزية السلطة**: يجب تركيز السلطة في المستويات العليا.
9- **التسلسل الهرمي للسلطة**: تسلسل السلطة من القمة إلى القاعدة.
10- **النظام**: تطبيق النظام من خلال التنسيق بين المدخلات العملية ومخرجاتها.
11- **العدالة في المعاملة**: يجب على المدراء أن يعاملون بعدالة واحترام مرؤوسيهم.
12- **استقرار العمالة بالمنظمة**: يجب تجنب معدل الدورات المرتفع بين الموظفين وعدم ترك الموظفين للعمل.
13- **المبادرة**: يجب توفير الحرية للمرؤوسين للمبادرة.
14- **التعاون**: يجب الحفاظ على العمل الجماعي، روح الفريق الإحساس بالتوحد والترابط.

ثانياً: المدخل السلوكي:

ركزت المدرسة التقليدية على أن الفرد الرشيد سوف يستجيب للحوافز المادية (الدوافع الاقتصادية) ويسهم في زيادة الإنتاجية وعلى العكس يتركز المدخل السلوكي على اتجاهات وميول الأفراد وسلوكياتهم والجماعة (العامل الإنساني وليس العامل الاقتصادي) ومن أهم إسهامات نظرية الإدارة السلوكية:

1- دراسات الهوتورون:

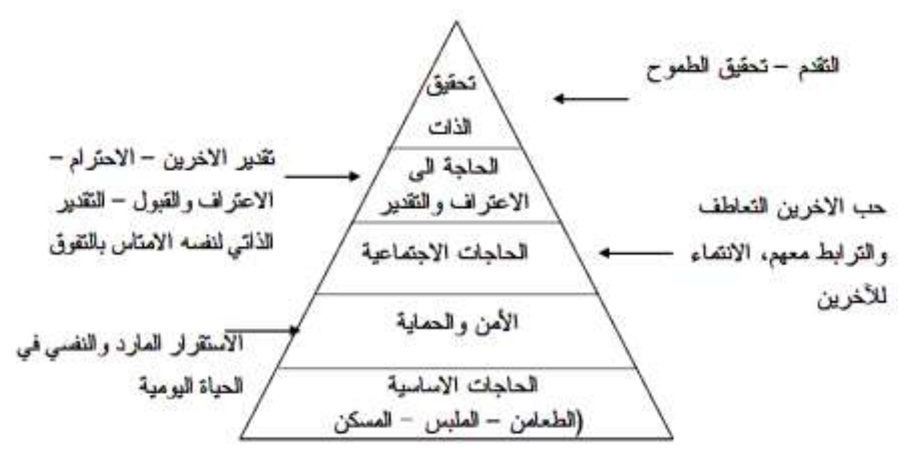
لقد أجرى العالم التون مايوElton Mayo (1880- 1948) وكان أستاذ بجامعة هارفارد دراساته بمصنعه اوتونقر بشيكاغو التابع لشركة وشرف الكتريكو درس أثر ظروف العمل المادية على إنتاجية العمل والرضي في العمل وفيما يلي عرضاً أهم دراساته :

أثر الإضاءة على إنتاجية العمل:

- تأثر الإنتاجية بالروح المعنوية للعمال وإنتاجهم وليس بالعوامل المادية مثل الإضاءة.
- التركيز على الأبعاد الاجتماعية للعمل وتأثرها على الإنتاجية.
- تأثير جماعات العمل غير الرسمية على التنظيم وتصرفات الأفراد.
- ميل الأفراد على تكوين جماعات العمل غير الرسمية.

2- نظرية الحاجات البشرية:

بينت هذه النظرية أن النقص في إشباع حاجات الفرد يؤدي إلى وجود مؤثرات تؤثر على اتجاهات العمل لديه وعلى سلوكياته وقد قسم العالم ابراهام ماسلو **الحاجات الإنسانية إلى مجموعات:**



تعتمد نظرية ماسلو على مبدأين هامين:

1- **مبدأ نقص الإشباع**: أي أن الحاجة غير المشبعة هي التي تحرك السلوك.

تدرج الحاجات الأساسية من الأسفل إلى الأعلى حيث تظهر الحاجة المطلوب إشباعها بمجرد إشباع الحاجة في المستوى.

2- مبدأ تدرج الحاجات:

3- نظرية (y وX)

لقد أكثر مؤسس هذه النظرية (وجلاسماكجريجور Douglos MC 6 regor وجود نمطين مختلفين من الأفراد في دوافعهم **وسلوكياتهم هما:**

نظرية: (X)

أن المدير الذي يتبع نظرية (X) يرى أن مرؤوسيه بطبعهم:

- لا يحبون العمل.
- ينقصهم الطموح.
- لا يتحملون المسؤولية.

- يقاومون التغيير.
- يميلون إلى الانقياد وليس القيادة.

نظرية (y):

أن المدير الذي يتسع نظرية (y) يرى أن مرؤوسيه بطبعهم.

- على استعد للعمل.
- ذوي مقدرة على التوجيه الذاتي.
- ذوي مقدرة على الرقابة الذاتية.
- لديه مقدرة على التخيل الإبداع،الابتكار،اتخاذ القرار.

ثالثاً: المدخل الكمي:

يركز هذا المدخل على تطبيق الأساليب الكمية لحل المشاكل الإدارية وصنع

القرار وأهم مكوناته:

1- علم الإدارة : managual science

وسمي بحوث العمليات وهدفها تنمية نماذج رياضية من أجل حل مشاكل الإدارة وتحديد أفضل البدائل في عملية صنع القرار.

2- إدارة العمليات:

تشمل إدارة العمليات على مجموعة الأنشطة والعمليات التي تتعلق بتحويل المدخلات (الموارد) إلى مخرجات (سلع وخدمات) وتم استخدام طرق كمية ورياضية في هذا المجال.

3- نظام المعلومات الإدارية:

هو نظام هدفه تزويد المديرين بالمعلومات ويتضمن قاعدة بيانات data baseمتكاملة وهيكل متدرج من المعلومات موجهة نحو استخدام النظم الداعمة للقرار.

رابعاً: المداخل الحديثة للإدارة:

1) **نظرية النظم**: systems theory

يمكن تعريف النظام انه مجموعة متداخلة من العناصر والتي تؤدي وظائفها ككل متكامل.

مكونات النظام:

1) المدخلات من البيئة الخارجية (مادية–بشرية–مالية معلومة).
2) عمليات تحويل المدخلات من خلال عمليات تكنولوجية وإدارية.
3) المخرجات (سلع وخدمات).
4) تفاعل البيئة مع المخرجات من خلال (تقديم تغذية عكسية إلى النظام).

هنا كأربعة مفاهيم في نظرية النظم:

1) النظم المفتوحة والنظم المغلقة:

النظام المفتوحة والنظام الذي يتفاعل مع بيئته والعكس بالنسبة للنظام المغلق. وغالبية المنظمات هي أنظمة مفتوحة.

2) النظم الفرعية:

النظام الفرعية ونظام داخل النظام الكلي له أهداف هوهو جزء من الأهداف العامة للمنظمة.

3) الأثر التكاملي والتراكمي أو أثر ح + ح = 5

يشر هذا المفهوم إلى أن الكل اكبر من مجموع الأجزاء المكونة له، بمقدار الوحدات التنظيمية يميل لأن تكون أكثر نجاحاً في حالة أداء العمل المطلوب معاً(متعاونة) بدلاً من قيام كل وحدة بالعمل لوحدها وعلى حده.

4) الفناء:

أن النظام الذي لا يتضمن آلية التغذية العكسية (المرتدة) هي في الواقع آلية تصحيح في داخله ومع البيئة ولا يقوموا أجرا تعديلات ملائمة فان مصيرة للفناء.

2- النظرية الوقفية الشرطية:

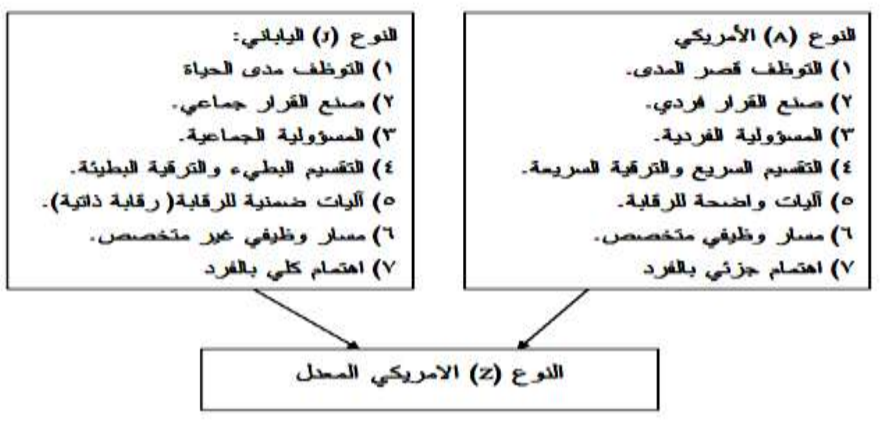
تفترض النظرية الوقفية إن السلوك الإداري يتوقف على العناصر التي تشكل الوقف وبالتالي لا يمكن تطبيق حلول عامة واحدة للحالات الإدارية بل بحلول خاصة لحالات خاصة.

3- نظرية (z):

قدم هذه النظرية وليام اوشي wiliam oochi 1981 في محاولة للربط بين ممارسات الإدارة في الولايات المتحدة الأمريكية واليابان وهناك أنواع مختلفة من المنظمات.

- النوع (A) هو النمط الأمريكي.
- النوع (J) هو النمط الياباني.
- النوع (Z) هو النمط الأمريكي المعدل.

شكل أنماط المنظمات وفقاً لنظرية (z)

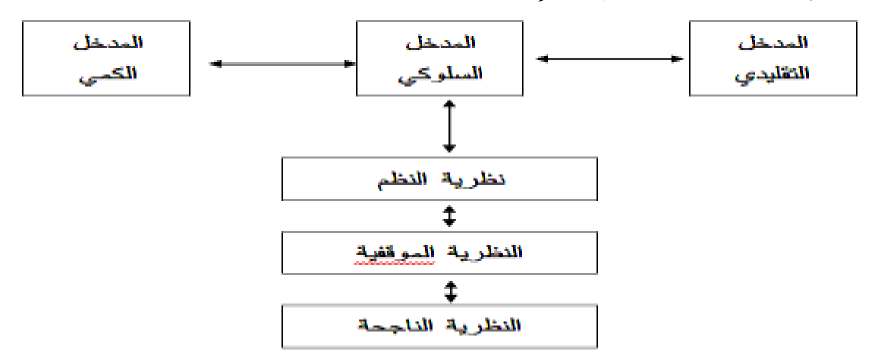


1) التوظف طويل المدى
2) صنع القرار جماعيا.
3) المسؤولية فردية .
4) تقييم بطيء وترقية بطيئة (ربط الترقية بالمهارات) .
5) رقابة ضمنية وغير رسمية (مقاييس صريحة ومقننة)
6) مسارات وظيفية متخصص بدرج متوسط.
7) اهتمام كلي بالموظف.

خلاصة:

إن دراسة نظريات الإدارة نسيت أن هناك علاقات تكامل بين مختلف النظريات التقليدية والمدنية وأنها ليست متناقضة.

إطار متكامل لنظريات الإدارة



الفصل الثالث
الأهمية المهارية التدريب الإداري

هناك اتجاه متزايد لدى المنشآت في القطاعين العام والخاص للاستثمار في التدريب وذلك باعتبار التدريب وسيلة للارتقاء بمهارات وقدرات وسلوكيات واتجاهات الأفراد مما يعود بالنفع على كفاءة المنشاة ومستوى انجازها وبالتالي الرفع من قدرته التنافسية، لذا أصبح التدريب نشاطاً يتميز بالاستمرارية ويعد جوهرياً للأنشطة التي تقوم بها المنشاة نتيجة لطبيعة التغيرات المتسارعة التي تمر بها وحاجتها للتكيف مع تلك المتغيرات البيئية المختلفة، ونتيجة لذلك خصصت الدول والشركات ميزانيات ضخمة للإنفاق على التدريب.

ومن هنا كان لابد للقائمين على قطاع التدريب أن يسألوا أنفسهم عن مدى رضاهم عن العائد من الاستثمار في التدريب. تقليدياً، ينظر للتدريب كعملية ذات تكاليف باهظة للمنشأة، وأحد الحلول التي يمكن الاستفادة منها لتغير هذه النظرة التقليدية يرتكز على تحويل التدريب من وظيفة إدارية لعملية استثمارية وجعلها كمركز للربحية، وذلك يعنى أن تصبح كل أنشطة العملية التدريبية تعمل بأسلوب يتميز بالكفاءة والفاعلية، ولتحقيق الفاعلية المرجوة لابد أن تُنفذ العملية التدريبية لتصبح مرتبطة بقياس الأداء الذي يساعد المنشأة على تحقيق الأهداف التي تسعى لها، أما الكفاءة فترتبط بمعرفة القائمين على التدريب بالتكاليف الفعلية للتدريب وتحديد الفوائد المتوقعة مقابل التكاليف التي يتم صرفها على العملية التدريبية، ويمثل قياس العائد من الاستثمار في التدريب أحد المواضيع التي برزت في حقل تنمية الموارد البشرية خلال السنوات الماضية.

ولما كانت دائرة الأراضي والمساحة تشكل واحدة من أهم الإدارات الحكومية كونها تتعامل مع الملكية العقارية ذات الحساسية البالغة على المستويين الوطني والفردي، فقد حرصت على مواكبة روح العصر ومتطلباته من مقتضيات التحديث والتطوير.

مفهوم التدريب وأهدافه وأهمية ودوافع الاستثمار فيه:

1- مفهوم التدريب:

من أجل إعطاء صورة واضحة عن مفهوم التدريب، ونظراً لتعدد وتنوع التعريفات التي وردت في أدبيات الدارسين والمهتمين التي جاءت استجابة للتباين الأيدولوجي بين المفكرين من جهة واختلاف المكان والزمان بين المجتمعات من جهة أخرى، فقد تم الإعتماد على مدرستين مختلفتين في الاتجاهات والشكل ولكن يبقى المضمون قريباً وبشكل كبير، وهما المدرسة البريطانية والمدرسة الأمريكية، فقد عرف البريطانيون التدريب على أنه عملية تطوير منظمة لإتجاهات ومعرفة ومهارة ونمط سلوك الفرد لأداء مهمة أو عمل بشكل ملائم.

نلاحظ ان التعريف يركز على الأمور التالية:

١. **تطوير منظم**: أي أنه يعني تخطيطاً وتنظيماً ورقابة.
٢. **الفرد**: أي أنه لا يعني الجماعات أو المنظمات.
٣. **الأداء**: أي إنجاز مهمة أو عمل ما.

أما المدرسة الأمريكية فقد عرفت التدريب على أنه أية إجراءات تمارسها المنظمة. ويقصد بها تعظيم وتقوية التعليم لأفراد المنظمة بالشكل الذي يساهم في كفاءة المنظمة. **ومن خلال هذا التعريف نجد بأنه يركز على ما يلي:**

١. **إجراءات مؤسسية**: بمعنى أننا نتحدث عن عمليات متناسقة ومخططة.
٢. **تعظيم وتقوية التعليم**: بمعنى أننا نسعى إلى التعلم على الصعيدين الفردي والمؤسسي.
٣. **كفاءة المنظمة**: إن الهدف هو الكفاءة الكلية للمنظمة.

من خلال التعريفين السابقين نستطيع القول أن التدريب هو: عملية تطوير منظمة تتضمن إجراءات مؤسسية مخططة تهدف الى تعظيم وتقوية التعليم في جميع المستويات المؤسسية وبخاصة الفرد والجماعة والمنظمة ككل للإرتقاء بالكفاءات المعرفية والمهارية والاتجاهية والسلوكية فيها للوصول إلى درجات أعلى من الكفاءة والفاعلية للمنظمات وتحقيق أهدافها.

وعليه نستطيع إجمال معنى وغاية التدريب على النحو التالي:

١. التدريب يجب أن يكون عملية منظمة تحتوي على التخطيط للتدريب ورقابته وقياس نتائجه وأثاره.
٢. التدريب ليس عملية تعلم مقترنة بالخبرة فقط بل بالجهد والتنظيم.
٣. التدريب يسعى ويركز على التغير في مستويات المعرفة والمهارات.
٤. التدريب هدفه تحسين الأداء حاضراً ومستقبلاً للأفراد والمنظمات.

2- ما هي أهداف التدريب؟

لكل برنامج تدريبي أهداف محددة تصنف إلى أهداف عامة وأهداف سلوكية ذلك أن عملية قياس جدوى التدريب وتقييمه تعتمد اعتماداً كلياً على وجود أهداف واضحة، وهنا لابد أن نميز بين الأهداف أو النتائج المباشرة والمحددة للتدريب والتي يمكن قياسها كأهداف سلوكية وبين الأهداف بعيدة المدى أو النتائج غير المباشرة والتي تكاد تكون مشتركة بين معظم البرامج التدريبية التي تهتم بها الدائرة في إطار تنمية مواردها البشرية، ويتبع ذلك أنه ليس بالإمكان تصميم أي برنامج تدريبي ووضع محتوياته وأساليبه وتحديد مدته دون معرفة مسبقة بالأهداف المطلوب تحقيقها من هذا البرنامج.

وفيما يلي الأهداف العامة أو النتائج غير المباشرة المتوخاة من التدريب وهي:

- تخفيض تكاليف العمل والمحافظة على الأجهزة وصيانتها.
- زيادة مستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين، وذلك بتلبية احتياجاتهم التدريبية وتقليل الضغوط النفسية عليهم.
- تخفيض نسبة غياب الموظفين عن العمل.
- رفع مستوى الإنتاجية وتحسينه من الناحيتين الكمية والنوعية.
- استخدام التدريب كأسلوب من أساليب التحفيز والترقية والجدارة.
- استخدام توعية الموظفين بأهمية التدريب، وإكسابهما لقدرة على البحث عن الجديد، وعدم الركون للرقابة.

ويمكن تلخيص الأهداف العامة للتدريب، وهي في نفس الوقت المخرجات العامة لعملية تنمية الموارد البشرية، من خلال العناصرالتالية:

أ- **الأساليب**:من خلال توفير الأساليب العلمية المناسبة التي تُمكّن المتدرب من استخدام كل من المعارف والمهارات التي يحتاج اليها في تطوير أدائه لعمله الحالي أو المستقبلي أو تحسين إدراكه لمعطيات وظروف العمل ومحددات الفعالية الإنتاجية.

ب- **الخبرة**:تعني تزويد المتدرب بالخبرات المكثفة ذات العلاقة بتنمية أدائه الحالي والمستقبلي من خلال نقل تجارب وخبرات المشاركين، أعضاء هيئة التدريب والرؤساء في العمل لتكثيف عملية التعلم والإسراع بها.

ج-**الاتجاهات**: تعديل الاتجاهات والافتراضات والميول السلوكية الإنسانية للمتدرب وتدعيم الاتجاهات المطلوبة بهدف زيادة رغبة المتدرب ودرجة نضجه السيكولوجي.

د- **المهارات**: من خلال إكساب المتدرب مهارات عمل جديدة سواء كانت مهارات عملية أو فكرية أو فنية وكذلك تنشيط المهارات القديمة التي تداعت بمرور الوقت بهدف زياد قدرة المتدرب ودرجة نضجه الوظيفي.

ه- **المعرفة**: من خلال مساعدة المتدرب على اكتساب المعارف والأسس العلمية والنظرية والفلسفية بما يمكنه من معرفة الجديد في أداء وظيفته الحالية ويُعده للقيام بأداء مناسب لوظيفته المقبلة.

إن هذه الأهداف تمثل الأرضية المشتركة للتدريب في مجال الأهداف، ولكنها ليست كافية لإعداد البرنامج وتصميمه، وتحديد محتوياته وأساليبه. وهذا يقودنا إلى إدراك تلك الأهداف الخاصة التي يتميز بها كل برنامج تدريبي عن الآخر.

3- أهمية ودوافع الاستثمار في التدريب :

أصبح التدريب هو حجر الزاوية والحل الرئيسي لتوفير العمالة القادرة على أداء مهام العمل، حيث يستهدف التدريب إكساب الأفراد المعلومات والمعارف والمهارات التي تتطلبها الوظيفة وممارستها تطبيقياً، إضافة إلى تطوير هذه المعلومات والمعارف والمهارات بما يتناسب مع التغيير المنشود

سواء في مهام الوظيفة الحالية أو الوظائف المستجدة أو تطوير أداء الموظف وقدراته في أداء هذه المهام، بما يحقق للدائرة المزيد من الكفاءة الاقتصادية في تقديم خدماتها ويرسخ عوامل الاستقرار الوظيفي ويحد من معدلات الغياب ودوران العمل، ويعزز من قدراتها على المنافسة، فضلاً عن المردودات الاجتماعية وبالأخص رفع مستوى المعيشة، ومن الوسائل التي تساعد **في تحقيق أكبر عائد ممكن من التدريب:**

1. المرونة عند مراجعة برامج التدريب سنويا والاستعداد للنظر في أي حالات استثنائية.
2. حث الموظفين على إعطاء أرائهم بخصوص البرنامج وإدارته.
3. إشراك مديري المتدربين في اتخاذ القرار وتقديم التوصيات بخصوص طلب الموظف.
4. عمل حملة إعلانية عن البرنامج لدعم الالتزام بالتطوير الوظيفي.
5. مراجعة توجهات البرنامج للتأكد من أن الجميع يمكنه المشاركة.
6. إيجاد مكتبة بها جميع المراجع والمطويات من الكليات والجامعات المحلية.
7. البحث عن فرص التعلم عن بعد.
8. إبراز قصص نجاح الموظفين في نشرات دورية للدائرة.
9. التفكير في طرق إبداعية للموظفين تعيد دفع المصروفات للدائرة.
10. مراجعة الإحصائيات وتقدير مدى الاستفادة لمعرفة أسباب التأخر إن وجدت.
11. عدم الموافقة على كل الدورات الطويلة في وقت واحد.

وعلى ضوء هذه الأهمية فقد تغير مفهوم الإنفاق على التدريب من كونه مجرد مصروفات أو تكاليف لأداء الأعمال ليصبح استثماراً لا تقل أهميته إن لم تكن تتجاوز أهمية الاستثمار في الأصول الرأسمالية، استنادا إلى ما يدره من عائد واضح يتمثل في إنتاجية أعلى وسلوك وظيفي أفضل طالما كان ملبياً للأهداف وطالما وُفّرت له المقومات الضرورية لإحداث فاعليته .

إن الأهداف الخاصة أو المحددة توضع أساساً لمقابلة احتياجات تدريبية معنية تتمثل في مشكلات تواجه المنظمات في إطار تنمية مواردها البشرية، وبتنوع هذه المشكلات تتعدد الاحتياجات، وتصمم البرامج التدريبية المختلفة.

ويمكن أن نستعرض أهمية التدريب بالنسبة للأفراد والمؤسسات على النحو التالي:

أولاً: أهمية التدريب للمؤسسات:

التدريب له أهمية كبيرة في العصر الذي نعيش فيه، ذلك أن التطور التكنولوجي والعلمي بات سريعاً بحيث أننا باستمرار بحاجة لتعلم مهارات وعلو مجديدة، كما ويسهم التدريب في تقوية نقاط ضعف العاملين في الدائرة والتي بدورها تُقلّل من كفاءتهم لأداء اعمالهم. ومَنشأ نقاط الضعف هذه قد يكون ضعف التعليم أو الاختلاف بين التعليم وبين متطلبات العمل أو تغيير المسار الوظيفي. فالكثير منا عندما يبدأ حياته العملية يكتشف أنه لا علم له بكتابة تقارير العمل ولا بتنظيم الاجتماعات ولا بقوانين العمل ولا بأساليب تحليل المشاكل. لذلك فإن هناك الكثير من نقاط الضعف التي نحتاج لتقويتها بالتدريب.

والتدريب لعلاج نقاط الضعف يكون له تاثير كبير وحاجة كبيرة في المستويات الأقل تعليماً كحملة المؤهلات المتوسطة وذلك لعدة أسباب:

١. ضعف المستوى التعليمي لا يجعل الشخص قادراً على تنمية مهارته بنفسه عن طريق القراءة والملاحظة والبحث على الشبكة الدولية.
٢. كثيراً ما تكون هناك مهارات ومعارف أساسية للعمل ومفقودة لدى الموظف مثل مهارة استخدام الحاسوب أو مهارة التعامل مع العملاء أو الدراية باللغة الإنجليزية.
٣. عدم تدريب المستويات الأدنى في الهرم الوظيفي يعني قيام المستويات الأعلى بالإشراف الدقيق على عمل المستويات الأدنى وربما القيام ببعض أعمالهم مما يترتب عليه إهمال المستويات الأعلى لأعمالهم الأصلية.

فقد يكون الموظف قادراً على القيام بعمله ولكن من الضروري ان يتم تدريبه على القيام بأعمال يقوم بها غيره وذلك لكي نتمكن من تدوير الموظفين من عمل لآخر، ذلك أن عملية تدوير الموظفين بين أعمال مختلفة يكون له جوانب إيجابية عديدة منها: عدم شعور الموظف بالملل نتيجة قيامه بنفس العمل لسنوات وسنوات، وتنمية خبرات مختلفة لدى العاملين بما يُمكّنهم من تَقلّد مناصب إدارية عليا، وكذلك عدم تمركز الخبرة في شخص واحد والقدرة على تغطية أي نقص في العاملين.

هناك نوع آخر من التدريب وهو ما يطلق عليه التطوير وهو تدريب العاملين على المهارات والأعمال التي تُمكّنهم في المستقبل من القدرة على تقلد مناصب أعلى والنجاح فيها. فالكثير من المؤسسات تدرب الموظفين على المهارات الإدارية للمدير لكي يكونوا قادرين على تقلد مناصب إدارية حين تحتاج المؤسسة.

ثانياً: أهمية التدريب للأفراد:

التدريب هام لنا كأفراد وهناك الكثير من الدورات التدريبية التي تفيدنا في تنمية مهاراتنا في العمل وفي الحياة. فالكثير منا يحتاج لتنمية مهاراته في مجال ما من مجالات الحاسوب او تنمية لغة أجنبية او تنمية اللغة الأم أو تعلم تقنية ما أو اكتساب بعض المعارف والمهارات الإدارية إلى آخر الموضوعات المرتبطة بمهارات العمل.

نجاح وفشل التدريب:

نجاح التدريب ليسب مجرد عقد دورة تدريبية ولا يخفي على القارئ العدد الهائل للدورات التدريبية التي تفشل في تحقيق أهدافها .

إن هدف الدورة التدريبية هو تنمية مهارات المتدربين أو زيادة معرفتهم بما يفيدهم في عملهم أو حياتهم وبالتالي فإن عدم قدرة المتدربين على الاستفادة من الدورة التدريبية يعتبر فشلاً للدورة التدريبية.

إذا قامت المؤسسة بعقد دورات تدريبية للارتقاء بالجانب الإداري ثم لم يستخدم المتدربون ما تعلموه من مهارات في عملهم فإن الدورة التدريبية تكون قد فشلت.

هناك الكثير من الأسباب لفشل الدورة التدريبية:-

ا- **الدورة التدريبية لا علاقة لها بالعمل:** كثير من الدورات يعقد لمجرد استهلاك ميزانية التدريب دون الاهتمام باختيار الدورات المناسبة ودراسة الاحتياجات التدريبية.

ب- **الدورة التدريبية نظرية جداً:** قد يكون المدرب على دراية بالخلفية النظرية لموضوع التدريب ولكنه ليس له خبرة عملية في الموضوع وبالتالي يفشل في تنمية المهارات العملية التي يحتاجها المتدربون.

ت- **المتدربون تم اختيارهم حسب أهواء المدير وليس حسب حاجة العمل الفعلية:** البعض يعتبر الدورة التدريبية من قبيل الجائزة التي يعطيها المدير لمن يحب وبالتالي تجد شخصاً لا علاقة له بموضوع التدريب يحضر الدورة التدريبية بينما الموظف الذي يحتاجها في عمله لا يحضرها.

ث- **المتدربون ليس لديهم رغبة في التعلم:** لا بد من التأكد من قابلية المتدربين للتدريب فبعض المدراء لن يغيروا أساليبهم الإدارية ولو حضر مئات الدورات الإدارية لأنه لا يظن أن نظريات الإدارة يمكن تطبيقها في عالمه.

ج- **المادة التدريبية سيئة:** كثير من المدربين يحاول استغلال المادة التدريبية التي يملكها ولا يحاول تغييرها حسب نوعية المتدربين، هذا يكون له تأثير سيء، فالمتدرب يريد مثالاًُ قريباً لواقعه، بل الكثير من المدربين يستخدم مادة تدريبية منقولة من الشبكة الدولية وبالتالي تكون الامثلة من واقع آخر وبيئة مختلفة وتكون المادة التدريبية غير مناسبة لا للمدرب ولا للمتدرب.

ح- **المدرب غير قادر على توصيل المعلومات او تنمية المهارات:** قد يكون سبب الفشل هو عدم قدرة المدرب على شرح الموضوع واستخدام أساليب التدريب.

خ- **المدرب ليس مهتماً بتدريب المتدربين:** يجب أن يكون المدرب حريصاً على خروج المتدريين وقد اكتسبوا المهارات التي يحتاجونها.

د- **بيئة العمل لا تساعد المتدربين على تطبيق ما تعلموه:** هذه آفة وأي آفة، حيث يكتسب المتدرب مهارات ومعارف جيدة ثم عند عودته لعمله يجد الجميع يرفض أن يسمح له باستخدام هذه المهارات.

4- دور الدائرة في إنجاز جوانب العملية التدريبية :

أ-تحديد الاحتياجات التدريبية   ب- وضع خطة التدريب

ج- تصميم البرامج التدريبية   ه- تحديد أساليب تنفيذ التدريب

و- تقييم برامج التدريب

ز- تقييم العائد من التدريب (أثر التدريب)

أ- **تحديد الاحتياجات التدريبية** : تعد عملية تحديد الاحتياجات التدريبية الخطوة الأولى والأساسية التي تنطلق منها العملية التدريبية وتؤثر في جميع المراحل اللاحقة حيث تُبيّن أهداف التدريب والفئة المستهدفة منه وتساعد على التخطيط الجيد للبرامج التدريبية، وتحدد الاحتياجات التدريبية الفرق بين الأداء الحالي والأداء المستهدف، وتُعرف بأنها مجموعة التغيرات المطلوب إحداثها في الفرد والمتعلقة بمعلوماته وخبراته وأدائه وسلوكه واتجاهاته لجعله مناسباً لأداء مهام الوظيفة التي يشغلها أو المرشح لشغلها، وبناءً على هذه الاحتياجات يتم تحديد الغرض من التدريب وفقاً لمتطلبات أداء الوظائف وتطلعات الدائرة نحو تحسين الأداء وعلاج مشكلات العمل القائمة، ومواجهة التوسع في الأنشطة أو إحداث وظائف جديدة أو تعيين موظفين جدد وغير ذلك من الأهداف، وقد انتهجت الدائرة خلال السنوات الماضية منهجاً علمياً سليماً في مجال التدريب والتطوير وذلك لمواكبة التغيرات، فقد كان هناك انطلاقة واسعة في تحديد وتوفير الاحتياجات التدريبية، حيث أصبح التدريب وما يرتبط به من خطط وبرامج يحظى باهتمام الإدارة العليا في الدائرة إيماناً بأن التدريب يجب أن يكون عملية منظمة ومخططة ومستمرة بحيث يكون الأفراد محورها الرئيسي من اجل إحداث تغيرات في سلوكيات الفرد ولمقابلة احتياجات الدائرة الأمر الذي قد يسهم في نهايته إلى تقدم وتطور الدائرة.

ب- **وضع خطة التدريب** :يقوم قسم التدريب في الدائرة بوضع الخطة التدريبية، شاملةً الاحتياجات التدريبية والموظفين المطلوب تدريبهم، وذلك بناء على توافر معلومات وافية عن أهداف الدائرة وأوضاعها والأفراد المطلوب تدريبهم والبرامج التدريبية المتاحة وجهات تنفيذها والاعتمادات المالية للتدريب والإطار الزمني للتنفيذ.

ج- **تصميم البرامج التدريبية** :وتشتمل على تحديد محتوى التدريب بناءً على الاحتياجات التدريبية ووضعها في برامج تدريبية، وتحديد أساليب التدريب، وتحديد نوعيات ومستويات وتخصصات المدربين، ووضع الجداول الزمنية للبرامج التدريبية والأماكن المناسبة لتنفيذه وتحديد ميزانية التدريب، وتحديد أسس تقييم هذه البرامج.

ويتولى تنفيذ هذه المرحلة قسم التدريب والمعرفة ويتطلب نجاحها أن تكون محتويات البرامج التدريبية متوافقة مع الأهداف والاحتياجات التدريبية، مع تنوع الأساليب التدريبية بما يتناسب مع مستويات المتدربين واحتياجاتهم لتيسير نقل المعلومات والأفكار والتطبيقات العملية لهم.

د- **تحديد أساليب تنفيذ التدريب** :ويتم فيها الإعلان عن البرامج وإلحاق المرشحين بها وإخطارهم بمواعيدها وتهيئة الأماكن المناسبة لها، ثم عقد هذه البرامج بحضور المتدربين بها وانتظامهم فيها، ثم إجراء الاختبارات اللازمة في نهاية كل برنامج تدريبي، ويجب مراعاة التسلسل المنطقي لموضوعات البرنامج ومدى تفاعل المتدربين معها وحسن نقل المعلومات والتطبيقات إليهم من قبل المدربين وكفاية أساليب التدريب لإيصال المعلومات والتطبيقات وملائمة الوقت المخصص للتدريب.

ه- **تقييم برامج التدريب** : تهدف هذه المرحلة إلى قياس مدى تحقيق البرامج التدريبية للأهداف التي صُمّمت من أجلها والتعرف على نواحي القصور في جزئياتها لعلاجها في الأنشطة اللاحقة، **ويتم تقييم البرامج على ثلاث مراحل هي:**

1. تقييم البرنامج قبل التنفيذ للتأكد من سلامته وقدرته على تحقيق الهدف الذي صُمّم من أجله.

2. تقييم البرنامج أثناء التنفيذ للتأكد من سيره في الخط المرسوم له.
3. تقييم البرنامج التدريبي بعد التنفيذ للتأكد من تحقيقه لهدفه .

ويعتمد في مستويات التقييم السابقة على مجموعة متنوعة من الاستقصاءات والتقارير والنماذج يتم استيفاؤها من قبل كل من المشرفين على البرنامج والمدربين والمتدربين وتختلف في نوعية محتوياتها وفقاً للغرض الذي ترمي إليه من التقييم.

ز- **تقييم وقياس العائد على الاستثمار من التدريب** : بعد الانتهاء من التدريب وعودة المتدربين إلى أعمالهم، من الأهمية التعرف على أثر التدريب في إحداث التغيير المنشود والفائدة المرجوة منه، وبالتالي تقدير عائد الاستثمار من التدريب، وهذا يتأتى بتقييم التدريب وقياس العائد منه.

ويجب الإشارة بداية إلى أن قضية قياس العائد من النشاط التدريبي ما زالت محل بحث ودراسة، وهي علامة استفهام دائمة تحولت الإجابة عليها إلى اجتهادات شخصية أوتجارب مؤسسية مازالت في معظمها تمر بمرحلة التجربة والخطأ.

1-**مفهوم تقييم العائد على الاستثمار في التدريب** :تقييم التدريب هو العملية التي يتم بها التعرف على درجة فاعلية التدريب، بمعنى هل حقق التدريب أهدافه أم لا ؟ وبعبارة أخرى هو التعرف على مدى التأثير الذي أحدثه التدريب في المشاركين في البرنامج التدريبي من خلال عملية قياس موضوعية لمجموعة المهارات والقدرات والمعارف والعادات والاتجاهات الجديدة، وتأثير ذلك على العمل، وكذلك التطوير الذي أحدثه هذا التدريب في سلوك المشاركين وفي أداء المنظمة.

2-**أهداف تقييم العائد على الاستثمار في التدريب:** أهداف تقييم عائد الاستثمار في التدريب من وجهة نظر دائرة الأراضي والمساحة وأهمها :

١. التعرف على قدرة جهات التدريب التي تم التعاون معها على تنفيذ نشاط التدريب.
٢. معرفة مدى تحقيق التدريب للغرض منه ومدى استجابة البرنامج التدريبي لحاجة المتدربين.

٣. تحديد مدى الاستفادة التي عادت على الدائرة من إلحاق موظفيها بالتدريب.
٤. قياس مدى التقدم الذي أحرزه المتدربون من حيث تطبيق المهارات التي حصلوا عليها خلال البرامج التدريبية.
٥. التعرف على العائد من الاستثمار في التدريب ومقارنته بالموارد المالية التي صرفت من أجله.
٦. تكوين قاعدة معلومات تسهم في معاونة الإدارة على اتخاذ قراراتها خاصة ما يتعلق بسياسة التدريب والموارد البشرية والتطوير والتحديث في أنشطة الدائرة.

3-**مستويات تقييم العائد على الاستثمار في التدريب**: قدم علماء الإدارة عدة نماذج لتقييم العائد على الاستثمار في التدريب، أكثرها شيوعاً وقبولاً في التقييم نموذج دونالد كيرك باتريك (Donald Kirkpatrick) وتضمن أربعة مستويات لتقييم التدريب، وقد أضافت عليه الجمعية الأمريكية للتدريب والتطوير مستوىً خامساً، ومن ثم تتمثل مستويات تقييم العائد من التدريب فيما يلي :

المستوى الأول : **درجة التفاعل بين أطراف العملية التدريبية**: ويتم قياس هذا المستوى من قبل المتدرب لمعرفة رد فعله إزاء البرنامج التدريبي الذي حصل عليه مما يلقي الضوء على مدى الاستمرار في الالتحاق به من قبل متدربين آخرين في المؤسسة.

المستوى الثاني : **درجة التعلم الذي أحرزه المتدرب**:وهو قياس ماحصل عليه المتدرب خلال انتظامه في البرنامج التدريبي من علم، شاملاً المفاهيم والمعارف والاتجاهات.

المستوى الثالث : **إمكانية التطبيق في واقع العمل**: بنقل ما تم الحصول عليه في البرنامج التدريبي من معارف ومهارات لإحداث التغيير في السلوك الفردي للمتدرب ، وإحداث التطور في أداء الدائرة.

المستوى الرابع : **قياس نتائج التطبيق على الأداء**: للتعرف على الفائدة التي تحققت على كل من أداء الفرد (مثل مستوى الإبداع والاتقان في أداء العمل والدافعية والتعاون والالتزام في تأدية المهام والانضباط في العمل) وأداء

الدائرة (مثل مستويات الانتاجية والكفاءة الاقتصادية ورضا العملاء والمناخ التنظيمي) نتيجة لتطبيق ما اكتُسب خلال التدريب.

المستوى الخامس : قياس العائد على الاستثمار:ويعتبر هذا المستوى أهم مستويات تقييم التدريب حيث يُظهر المحصلة النهائية لتكلفة التدريب التي يصب فيها العمل التدريبي وجدواه بالنسبة للمتدرب والمنظمة.

5-**أدوات تقييم العائد على الاستثمار في التدريب**:هناك العديد من الأدوات والطرق التي يستعان بها عند تقييم العائد من الاستثمار في التدريب وتطبق بعد عودة **المتدرب من التدريب منها:**

أ- استقصاء آراء رؤساء المتدرب حول التغير الذي حدث في أداء وسلوك الموظف.

ب- تقارير تقييم أداء المتدربين قبل وبعد التدريب لتقييم التغير في المهارات السلوكية والاتجاهات.

ج- إختبارات التعرف على الميول والمواقف قبل وبعد التدريب لقياس ما أحرزه المتدرب من تقدم.

د- تقارير تقييم الاداء للمتدرب لقياس التحسن الفعلي في الاداء.

ه- المسوحات الدورية التي تتم بعد التدريب لقياس مدى التقدم ودرجة التحسن في الأداء.

و- المقارنة بين الاحتياجات التدريبية التي تم وضعها والبرامج التدريبية المقابلة لتلبيتها.

ز- حساب التكاليف التي أُنفقت على المتدرب طوال فترة التدريب.

ح- اختبارات الأداء والتي تُثبت مستوى المهارات والتحصيل العلمي والعملي الذي حصل.

ط- معدلات الغياب عن العمل.

ي- حجم الشكاوي المقدمة من العاملين وأيضاً من العملاء.

6-**طرق قياس العائد على الاستثمار في التدريب:** هناك عدة طرق لقياس العائد على الاستثمار في التدريب من أبرزها:

أ - ابتكر (دونالدكيركباتريك) البروفسوربجامعة (ويسكنسون) منهج قياس العائد على التدريب عام 1959، ومازال هذا المنهج هو الوحيد الصالح الى الآن واقتصرت الاجتهادات بعد ذلك على الإضافة إليه دون استبداله.

أنواع القياسات:

أولا: محور العائد قصير الأجل:

1- **الاستجابة**: وفي هذا المستوى يتم قياس درجة استجابة المشاركين لموضوع التدريب وأسلوبه، ويتم ذلك باستخدام استقصاءات تُوزّع عليهم.

2-**المهارات المكتسبة**:ويقيس هذا المستوى ماتعلّمه المشاركون من البرنامج التدريبي.

ثانيا: محور العائد طويلا لأجل:

1- **التأثير على الأداء**:وفي هذا المستوى يتم قياس أثر التدريب على الأداء الفعلي للمشاركين في مواقع عملهم. ويتم القياس بالمقارنة بين نتائج الأداء بعد التدريب والأداء قبل التدريب.

2-**النتيجة**:وهذا القياس هو اعقد مستويات التدريب، ويتم فيه قياس نوعية العائد :-

ا- **عائد قابل للقياس** Tangibleويشمل قياس تأثير التدريب على مؤشرات ملموسة مثل الإيرادات والأرباح وتقليل الأخطاء ونسبة المرتجعات. ومن أهم مؤشرات القياس هذه ما يلي:

أ- **العائد على الاستثمار في التدريب**

(ing Investment (ROTIReturn On Train

ويُحسب كما يلي:

* العائد على استثمار التدريب =

(العائد من التدريب – تكلفة التدريب) / (تكلفة التدريب) .

وتضم سيناريوهات هذه المعادلة الاحتمالات التالية:

- نتيجة المعادلة اقل من الصفر (-1 مثلاً) ، عندها تزداد تكلفة التدريب عن العائد من التدريب.

-نتيجة المعادلة تعادل الصفر، عندها تتعادل تكلفة التدريب مع العائد من التدريب.

-نتيجة المعادلة اكبر من الصفر (+1 مثلاً)، عندها يزداد العائد من التدريب عن تكلفة التدريب

* القيمة المضافة للتدريب:

وفيه تقاس القيمة المضافة للتدريب بالطريقة التالية:

القيمة المضافة للتدريب= (القيمة الحالية للمحصلة الإجمالية لتأثير التدريب على مدى الأعوام القادمة) – (تكلفة التدريب)

* حساب التكلفة / العائد على التدريب :

وفيه تقاس إنتاجية العامل الناتجة عن التدريب كما يلي:

التكلفة/ العائد على التدريب = (الزيادة في إنتاجية الموظفين× عدد سنوات بقاء تأثير التدريب)

-(تكلفة التدريب × عدد سنوات التدريب)

تتكون المؤشرات المستخدمة لحساب القياسات السابقة من عناصر تخضع لاعتبارات شخصية وأخرى موضوعية . **وهذه المؤشرات هي:**

أ. الإنتاجية (أرقام المخرجات او المبيعات مثلاً).

ب. التكلفة (تكلفة الوحدة المنتجة او تكلفة الخدمة على سبيل المثال).

ت. الوقت (حساب وقت التشغيل او انخفاض وقت تعطل الآلات ...الخ).

ث. الجودة (الأخطاء او المرتجعات...الخ).

ج. السلوك في بيئة العمل (ازدياد نسبة التغيب والعنف ...الخ).

ح. مناخ العمل(دوران العمالة او الصراعات ...الخ).

خ. المناخ النفسي في بيئة العمل (الولاء ... الخ).

د. المهارات المكتسبة.

ذ. الترقي الوظيفي.

ر. الابتكار والمبادرات الفردية في العمل.

ز. تقليل النفقات.

ب - تقييم الاستثمار في التدريب من خلال حساب فترة استرداد العائد على النحو **التالي:**

<u>إجمالي الاستثمار في التدريب</u>

موازنة الدائرة

ج–المقارنة بين تكاليف التدريب والعائد **منه:**

حيث يتم حساب تكاليف التدريب وأهم بنودها : تكاليف الوحدة المعنية بالتدريب بالمنشأة وتكاليف البرنامج التدريبي وتكاليف المتدرب وتكاليف الفرص الضائعة نظير غيابه عن العمل لحضور التدريب (مثل نقص حجم العمل أو حجم الانتاجية) ، ومقارنة هذه التكلفة بالعائد المتوقع من التدريب عن طريق قياس المؤشرات الممكن قياسها مثل الانتاجية ووقت الانجاز والتوفير في تكاليف التشغيل والصيانة والتوفير نتيجة الإقلال من الاخطاء وايام الغياب وغيرها.

د- **المقارنات في الأداء التنظيمي والأداء الوظيفي قبل وبعد التدريب**: ويتم من خلال هذه الطريقة ومن واقع السجلات والتقارير المتاحة في الدائرة التعرف على مدى التغير الحاصل سواء بالنسبة للدائرة (في مؤشرات الأداء التنظيمي) أو الأفراد الذين تم تدريبهم (وفقاً لتقارير وسجلات أدائهم وسلوكهم الوظيفي) من خلال المقارنة بين هذه المؤشرات قبل وبعد التدريب، على أن يُؤخذ في الاعتبار أن تتم المقارنة أكثر من مرة وبعد فترات دورية من التدريب.

هـ - **مقارنة المتدربين بنظرائهم الذين لم يتلقوا التدريب:** ويتم ذلك بمقارنة مستويات الأداء لمن تلقوا التدريب ومجموعة أخرى مشابهة في نفس الوظائف لم تتلق التدريب.

و- صعوبات قياس العائد على الاستثمار في التدريب:

١. صعوبة قياس بعض جوانب المقارنة، فهناك جوانب ملموسة يمكن قياسها مثل بعض بنود التكاليف ومنها التكلفة المدفوعة للبرنامج، أما الجوانب غير الملموسة فمن الصعب قياسها مثل الظروف المرتبطة بالتغير في سلوكيات الموظف مثل أسلوب التعامل مع العملاء أو درجة الولاء الوظيفي.
٢. غالبا ما يتم وضع أهداف التدريب دون صياغتها في شكل وحدات يمكن قياسها.
٣. صعوبة وضع وحدات قياس للأداء تنطبق على كافة الوظائف نتيجة لاختلاف طبيعة الأعمال من وظيفة لأخرى.

٤. أن حساب العائد في بعض الجوانب قد يرتبط أكثر بالتقدير البشري ومدى إدراكه للفائدة المتحصلة وهذه قد تختلف من شخص لآخر.

وأياً كان الأمر فإنه يمكن قياس العائد على الاستثمار (رغم صعوبته) من خلال أخذ العوامل الممكن حسابها لتلقي الضوء ولو بشكل نسبي على هذا العائد.

7-دور جهات التدريب في تعظيم العائد:

تناولنا فيما تقدم الاستثمار في التدريب من منظور الأداء التدريبي للدائرة، إلا أن هناك جانباً له أهميته الكبرى في تحقيق أهداف التدريب وتعظيم عائده وهو جهات التدريب التي تتولى تنفيذ التدريب حيث تقوم بتلقّي الاحتياجات التدريبية وتنفيذ البرامج التدريبية التي قامت بتصميمها للوفاء باحتياجات الدائرة والأفراد من التدريب.

وقد اهتمت الدولة بتوفير المؤسسات التنظيمية للقيام بإنجاز التدريب بنوعياته الإدارية والمهنية حيث أنشأت لهذا الغرض معهد الإدارة العامة ليتولى إعداد العاملين في المجالات الإدارية والمالية وبعض المجالات الأخرى المتخصصة، والمؤسسة العامة للتدريب المهني لإعداد وتدريب العمالة المهنية والفنية، بالاضافة إلى عدد من المراكز والمعاهد التدريبية أنشأتها الجهات الحكومية الأخرى لتوفير بعض المجالات المتخصصة التي تتناسب وطبيعة العمل بها وأيضا مراكز التدريب والتعليم المستمر بالجامعات. كما أتاحت الدولة للقطاع الخاص ممارسة نشاط التدريب حيث تم إنشاء عدد من معاهد ومراكز التدريب الأهلية، وبعض الشركات والمؤسسات الخاصة الكبرى.

وحتى يمكن أن تؤدى هذه الجهات دورها في تحقيق أهداف التدريب التي تتوخاها دوائر الدولة وتعظيم عائدها الاستثماري منه فإنه من الأهمية تحقيق ما يلي:

أ- أن يتم إنشاء وتصنيف مراكز ومعاهد التدريب ومتابعة أعمالها وفقاً لمعايير علمية دقيقة تضمن حسن أدائها وفاعلية وجودة المستويات التدريبية التي تقدمها.

ب- أن يتم تصميم البرامج التدريبية على ضوء دراسة الاحتياجات التدريبية الفعلية للمنظمات واحتياجات سوق العمل، بدلاً من الاعتماد على طرح برامج معدة مسبقاً وتسويقها.

ج- توفير معلومات واقعية عن الامكانات التدريبية المتاحة بالمعاهد والمراكز التدريبية مع وضع ضوابط للالتزام بها، بما يمكن للمنظمات من اختيار الجهات المناسبة للتدريب.

د- قيام جهات التدريب بتوفير الكفاءات من المدربين ذوي الخبرة والكفاءة والمهارة في التدريب وبمستوى عالٍ من التخصص الدقيق في مجال البرنامج.

هـ- التوسع في اعتماد الأساليب الحديثة في التدريب التي تعتمد بشكل أكبر على الممارسة التطبيقية للمتدرب خلال تلقيه التدريب.

و- قيام جهات التدريب بالتنسيق الفعال مع المنظمات قبل تصميم برامجها وأخذ ملاحظات المنظمة قبل وبعد التدريب موضع الاهتمام بما يحقق مزيداً من الفاعلية في تحقيق الأهداف.

ز- عدم المغالاة من قبل مراكز ومعاهد التدريب في تحديد رسوم التدريب بما يشجع المنظمات على الاقبال على ترشيح اكبر عدد من الموظفين لأكبر عدد من البرامج.

ح- الأخذ بمبدأ التدريب التعاوني بأن يتم تنفيذ جانب من البرنامج التدريبي بالمنظمات.

ط- إنشاء شركات مساهمة للتدريب في المجالات التي تتطلب استثمارات كبيرة لتوفير إمكانات تدريبية عالية المستوى.

ي- إعطاء أهمية كبرى لتقييم البرامج قبل وأثناء وبعد التدريب وإشراك المنظمات في عمليات التقييم بما يتيح تعزيز الأهداف التدريبية للمنشآت وعلاجاية ثغرات لا تتناسب معها.

ك- متابعة المستجدات في مجال تطوير البرامج من التقنيات المستحدثة في جهات التدريب بالدول المتقدمة التي تقدم برامج مشابهة.

ل- الاهتمام بالدراسات والبحوث المرتبطة بتطوير منهجية التدريب وربطه باحتياجات سوق العمل.

م- إعطاء المزيد من العناية في منح التيسيرات وأشكال الدعم المناسبة لمراكز ومعاهد التدريب الأهلية لتعزز إمكاناتها في تحقيق أهداف التدريب للمنظمات وتوفير العمالة الوطنية المدربة.

8-النتائج المأمولة من الاستثمار في التدريب:

من المأمول أن يتحقق من التدريب مجموعة من النتائج كمردودات إيجابية تحقق أهداف التدريب، إلا أنه يجب أن يكون معروفاً أنها قد لا تتحقق دفعة واحدة أو بشكل محسوس فور العودة من التدريب، فقد يتطلب الأمر لتحقيق جدواها بعض **الوقت وأهم هذه النتائج ما يلي:**

ا-التحسن الكمي والنوعي في حجم العمل أو الخدمات التي تقدمها الدائرة.

ب-تخفيض تكاليف التشغيل، والاستخدام الأمثل للموارد المتاحة.

ج-التوفير في تكاليف الصيانة.

د-زيادة الإيرادات.

ه-شغل الوظائف الشاغرة.

و-التطور التقني في أداء الأعمال وفقاً للأدوات والتجهيزات وأساليب العمل المستحدثة.

ز-إرتفاع معدلات الأداء وحجم الانجاز من قبل الموظفين.

ح-زيادة مستوى الرضا الوظيفي والانتماء للدائرة من قبل العاملين.

ط-زيادة الانضباط وانخفاض معدلات الغياب والتمارض.

ك-زيادة درجة التعاون بين الموظفين، وبينهم وبين رؤسائهم .

لابد أن نحدد الاحتياجات التدريبية دورياً لكي نستطيع تحديد الدورات التدريبية والمتدربين. وبالرغم من وجود العديد من أساليب تحديد الاحتياجات التدريبية إلا أنه يمكن الاشارة إلى **أهم تلك المداخل والتي ترتبط بمديري التدريب :**

- **التحليل المؤسسي:** هذا التحليل يبين التدريب الذي نحتاجه في الفترة المقبلة نتيجة لأمور خاصة بالمؤسسة. **فهذا التحليل ينظر إلى :**

١. نقاط الضعف الواضحة في أداء المؤسسة في الفترة الماضية مثل سوء الجودة أو مشاكل التعامل مع العملاء.

٢. أهداف المؤسسة على المدى القريب والبعيد.

٣. أي تغيرات خارجية مثل تغيرات في القوانين أو الاقتصاد أو التكنولوجيا.
٤. خطط الترقيات.
٥. الدورات التدريبية الإلزامية بسبب لوائح داخلية او قوانين محلية أو اشتراطات دولية.
٦. الدورات التدريبية اللازمة لخلق جو مناسب للتدريب.

المؤسسة التي يكون في خطتها الاستراتيجية دخول صناعة جديدة سيكون من اولويات التدريب لديها المهارات والمعارف المرتبطة بهذه الصناعة الجديدة. المؤسسة التي تخطط لتطبيق نظام إداري جديد سيكون من اولويات التدريب لديها تدريب العاملين على هذه النظام الجديد وتأهيلهم للتغيير.

- **تحليل العمل:** هذا التحليل يحدد المهارات والمعارف والقدرات المطلوبة لكل وظيفة أو مجموعة من الوظائف. مصادر معلومات هذا التحليل هو توصيف الوظائف بالمؤسسة ومقاييس الأداء لكل وظيفة وقد يعتمد أيضا على مقابلات مع المدراء والموظفين وكذلك تحليل المشاكل السابقة في كل وظيفة.

- **تحليل الفرد:** هذا التحليل يحدد مايحتاجه كل فرد على حدة من تدريب بناءً على أدائه وخبراته ونقاط الضعف لديه. هذا التحليل يعتمد على نتائج التقييم الدوري للموظفين وعلى أخطاء الموظف خلال الفترة السابقة وقد يؤخذ رأي المدير والموظف عن طريق مقابلات شخصية أو توزيع استقصاء مكتوب أو السؤال المباشر عن احتياجات الموظف التدريبية.

بناءً على هذه التحاليل الثلاثة فإننا ننتهي بكم كبير من الدورات التدريبية ومن ثم يتم تحديد الأولويات وبالتالي تحديد الدورات التدريبية التي يتم إدراجها هذا العام وتلك التي تُرَحَّل إلى الأعوام القادمة

الفصل الرابع
استخدام تقنيات المعلومات في التدريب

مجتمع المعلومات وبعض التأثيرات على التدريب:

من المهم التفكير ببعض خصائص المجتمع الحديث والذي يؤثر بشكل مباشر وقوي على استخدام تقنيات المعلومات في التدريب. وسوف تزودنا هذه المعلومات بخلفية مفيدة.

المجتمع الصناعي مجتمع معلومات:

إن المجتمع الصناعي يتطور نحو ما يسمى "بمجتمع المعلومات" وفي حين يعتمد المجتمع الصناعي على "المنتج" فان مجتمع المعلومات يعتمد على "المعلومات". وتسمح تقنيات المعلومات بالتخزين والاسترجاع والاتصال، أي بمعالجة المعلومات.

التدريب في عصر المعلومات:

يجب علينا التكيف مع الكم المتزايد والمتغير من المعلومات من اجل القدرة على الوصول إلى المعلومات الصحيحة في الوقت والمكان الذي نريده. ولذلك فقد ازداد استخدام مصطلح التدريب المعتمد على المرجع. يعتبر التدريب التقليدي مكلفا جدا. وغالبا لا يكون الحل المناسب، وهذا هو السبب لاتجاه تقنية التعليمات نحو تقنية الأداء، ويعكس التغير في الاسم التغير في المعنى.

تطور تقنيات المعلومات: التوجه نحو الرقمية والتكامل:

إن تقنيات المعلومات تتطور بسرعة كبيرة. فقبل سنوات عديدة كان التفكير في تقنيات المعلومات يأخذ شكل عناصر منفصلة أو وسائط مثل التلفون للاتصالات الصوتية (التشابهيه)، والصور المرئية، والأشرطة، والتلكس، واقتصر استخدام الحاسوب على التطبيقات الحسابية. وهنا كاتجاه قوي هذه الأيام نحو تكامل جميع هذه العناصر في واسطة متعددة الأغراض. حيث يمكن مشاهدة قناة تلفزيونية واستقبال تلكس والمشاركة في مؤتمر من خلال اوتوستراد المعلومات، وسماع خلفية موسيقية مفضلة من خلال جهاز حاسوب واحد.

الحاسوب كواسطة اتصال جديدة:

لقد أصبحت الحواسيب الشخصية متطورة جدا بحيث تستطيع معالجة المعلومات متعددة الوسائل بسهولة: النص، الرسومات، الصور، الصوت، الصور المتحركة. ونتيجة لتطور شبكات الاتصال فقد أصبح بالإمكان الربط بين الحواسب الشخصية على المستوى المحلي والوطني والدولي. وبالتالي لم تعد الحواسب أدوات حاسبة فقط، بل أصبحت تستخدم كأداة اتصال في غاية المرونة.

الاستخدامات المحتملة لتقنيات المعلومات في التدريب:

اعتماد أعلى المرونة القصوى للحواسيب وتقنياتها المرافقة وأهمها شبكات الاتصال فقد أصبح بالإمكان استخدام العديد من تطبيقاتها في التدريب. وفيما يلي قائمة بعدد من التطبيقات المتداخلة.

استخدام الحواسيب للتعليم عن الحواسيب:

وغالبا ما يكون من الضروري استخدام الحواسيب عند تعليم مواضيع عن الحاسوب. ومثال على ذلك، الحاجة للتدرب على الحاسوب للتعليم حول استخدام معالج الكلمات. وعلى الرغم من وضوح ذلك إلا انه ورد هنا حتى لا يختلط بالبنود التالية.

استخدام الحواسيب لإدارة التدريب. يمكن استخدام الحواسيب لدعم إدارة التدريب. وتعالج التطبيقات جميع المعلومات عن الطلاب والمدرسين والغرف والأجهزة والبرامج والجداول وغير ذلك. ويمكن إن تساعد في تخطيط الصفوف أو استخدام الأجهزة والتسهيلات، ومتابعة التسجيل، وتعيين المدرسين، والشواغر، والرواتب، وتقارير التحليل، والإحصائيات.

ويمكن تطوير هذه التطبيقات باستخدام تقنيات معتمدة على قواعد البيانات، وقد يكون ذلك جزء من مستوى تعاوني (الموارد البشرية) لنظام إدارة المعلومات، أو يمكن تنفيذها باستخدام حزم موجهة للتطبيقات ومختصة، تتكامل مع نظام إدارة المعلومات المشترك.

وكما هي العادة في حالة نظام إدارة المعلومات فان أكثر الأمور المعقدة التي تنشأ عن إدخال هذه التطبيقات لا ترتبط بالنواحي التقنية ولكن بالتأثيرات

التنظيمية. فإدخال نظام إدارة المعلومات في مؤسسة لا تقوم بعملها بشكل مناسب يؤدي عادة إلى تفاقم المشاكل الموجودة. ومع ذلك فقد يكون إدخال نظام إدارة المعلومات فرصة عظيمة لتحليل الوضع التنظيمي واقتراح حلول وتحسينات.

البنية التحتية المطلوبة:

تعتمد البنية التحتية المطلوبة بشكل كبير على مستوى تكامل التطبيق في المستوى التعاوني لنظام إدارة المعلومات. فعلى أحد الجوانب ليس هناك تكامل إطلاقا، وهناك حزم تجارية ممتازة معتمدة على الحواسيب الشخصية وتتطلب استخدام الحواسيب الشخصية فقط. من جهة أخرى، يمكن استخدام أنظمة الإدارة المعتمدة على المعلومات البسيطة لتطوير التطبيق من البداية.

ويعتبر الحل الأول بداية جيدة، وخاصة لمراكز التدريب الصغيرة. ومع ذلك ليس هناك تشجيع لاستخدام التطبيقات الفردية المعزولة، وذلك لتجنب التكرار وعدم التطابق في المعلومات التي تتكرر في قواعد بيانات مختلفة، ولتحسين إمكانية الوصول للمعلومات. والحل الأفضل هو الحصول على تطبيقات للزبائن يتم تشغيلها على مستوى الحواسيب الشخصية مع وجود مقسم من خلال شبكة اتصال وحاسوب مشغل يعالج المستوى التعاوني للمعلومات. ويتطلب ذلك حاسوب شخصي، وحاسوب مشغل، وشبكة اتصال (شبكة محلية، شبكة ممتدة) ، برمجية للمشغل، وبرمجية تطبيق للزبون. ويتوفر حزم تجارية ممتازة، وعلى الرغم من حاجتها لتطوير برمجيات فإنها تعطي علاقة أقوى للبنية التحتية المشتركة.

استخدام الحواسيب لإنتاج مواد تدريبية طباعية (النشر المكتبي). إن إنتاج المواد المطبوعة والشفافيات والكتيبات والمواد التدريبية المشابهة يمكن تحسينها بشكل كبير من حيث الجودة والكفاءة باستخدام تطبيقات الناشر المكتبي غير المكلف نسبيا.

البنية التحتية المطلوبة:

بالإضافة إلى الحواسيب الشخصية، يجب أن تتضمن الأجهزة جهاز مسح أو جهاز مشابه وطابعة ذات جودة جيدة. واعتماد أعلى الاحتياجات يمكن الربط بين عدد من الحواسيب ضمن شبكة اتصال محلية. والميزة هنا تكمن في التشارك بموارد معنية (مثل الطابعة، المشغل، وغير ذلك)، وكذلك تسهيل تبادل المعلومات بين الحواسيب (مثل نقل المعلومات).

وتتضمن البرمجيات معالج كلمات فعال قادر على تجميع النصوص والأشكال والصور، وإنتاج الأشكال والصور والتجميع والمونتاج وإخراج المنتجات في شكلها النهائي. ويمكن باستعمال تطبيقات البرمجيات لبعض المهمات الخاصة مثل إنتاج الشفافيات تسريع إنتاج هذه المنتجات وتحسين النوعية بأقل كلفة.

استخدام الحواسيب للعرض المكتبي ويمكن استخدام برمجية العرض المكتبي لدعم تقديم المحاضرات، وذلك بتزويد وسائط سمعية وبصرية. وأبسط هذه التطبيقات تطوير الشفافيات الذي يمكن عرضها للحضور. ومن التطبيقات المعقدة تطوير وسائط متعددة الأغراض لإنتاج النص والصور والأشكال والتسجيلات السمعية والبصرية، والتي تساعد في جلب اهتمام الحضور.

البنية التحتية المطلوبة:

ويتطلب العرض المكتبي في أبسط أشكاله جهاز حاسوب وبرمجية للتطبيق وشاشة عرض ثابتة أو متحركة والتي توضع أمام عارض رأسي جيد للحصول على تركيز جيد وخاصة للألوان.

ويتطلب استخدام الوسائط السمعية والبصرية لبرمجية أكثر تعقيدا وأجهزة مناسبة لدعم الصوت والصورة والتي يمكن إضافتها إلى جهاز حاسوب باستخدام أجهزة إضافية مثل مشغل الصوت (CD-ROM)ومشغل الصورة.

استخدام الحواسيب في التدريب (التدريب المعتمد على الحاسوب، التعلم بمساعدة الحاسوب) يمكن استخدام تقنيات المعلومات وأهمها الحواسيب وأجهزة التيليماتك في التدريب. وهناك الكثير من المصطلحات المستخدمة مثل التدريب المعتمد على الحاسوب، والتعلم بمساعدة الحاسوب وغيرها، وذلك لوصف استخدام الحواسب لهذه الأغراض.

وفيما يلي قائمة توصية لأهم هذه الأشكال:

تنظيم الاختبارات يمكن استخدام الحواسيب لتنظيم اختبارات الطلاب وجمع وتحليل نتائج الاختبارات بسهولة. ويمكن أن تكون هذه الاختبارات قبلية، أو اختبارات تقدم، أو اختبارات الإتقان. ويمكن استخدامها لأغراض التقويم وكذلك للتعلم الفردي، وتزويد الطلاب بالتغذية العكسية.

وتشكل الاختبارات عنصرا من كل برنامج تدريبي سواء كانت تقليدية أملا. فإذا علمنا أن هذه التطبيقات تتطلب الحد الأدنى من الاستثمار على مستوى البرمجيات والأجهزة والموارد البشرية، فانه يعتبر تطبيق مأمون لمن يرغب ببدء نشاطات تطوير للتدريب المعتمد على الحاسوب. ويمكن باستخدام الحد الأدنى من الاستثمار تحقيق نتائج على الأمد القصير مثل: المساعدة في تحضير الإدارة، والسماح للطلاب والمدرسين بالتعود على تطبيقات التدريب القائم على الحاسوب.

البنية التحتية المطلوبة:

ويتوفر العديد من البرمجيات التجارية الممتازة التي تتضمن تسهيلات لتطوير الاختبارات، وتسهيلات لتنظيم الاختبارات، وتسهيلات لإنتاج التقارير وتحليل النتائج. وقد تم تطوير تطبيقات ذات جودة معقولة وذلك ضمن سياق مشروع الاتصال عن بعد.

أما إذا كانت العملية تتطلب توزيع الاختبارات على الطلاب من مركز رئيسي وجمعها وإعادتها للمركز للتحليل فان ذلك يتطلب شبكتي اتصال محلية وممتدة.

المحاكاة يعتبر استخدام الحواسيب لأغراض المحاكاة معروفا وفعالا في مجالات عدة. ويستخدم الحاسوب لتزويد بيئة فعالة لإتاحة الفرصة أمام المتدرب للتدرب والممارسة. ويمكن أن تضاعف هذه البيئة الوظائف، أو تمثيل أجهزة حقيقية أو مختبرات أو بيئة حقيقية للعمليات أو يمكن أن تكون بيئة نظرية بحيث يقوم المتدرب بتجريب عدة مفاهيم نظرية.

ويعتبر المحاكي أقل كلفة من الجهاز الذي يقوم بمحاكاته، ويكون أكثر أمانا بحيث لا تترتب أية أخطار على الأخطاء التي يرتكبها المتدربون. (مثال: أنظمة متحكم بها بواسطة برامج مخزنة، محاكاة أجهزة مخبرية إلكترونية). ويمكن إضافة برمجيات المحاكاة إلى البرامج التدريبية بكفاءة، وهي من أفضل الطرق لإدخال تقنيات المعلومات.

البنية التحتية المطلوبة:

يعتبر تطوير برمجيات المحاكاة أمرا معقدا. وقد ساعدت أنظمة التأليف في تسريع تطوير العديد من تطبيقات التدريب المعتمد على الحاسوب بكفاءة، ولكنها لا تعتبر مرنة كفاية لتطوير أجهزة المحاكاة. ومن الضروري استخدام أدوات تطوير مرنة، ويتطلب ذلك مهارات تطوير برمجية كبيرة.

ويتوفر العديد من برمجيات المحاكاة التجارية. وبسبب صعوبة تطويرها فإنها تكون مكلفة.

عرض/ كتب إلكترونية وتدعم الحواسيب عرض المعلومات بطريقة فعالة، باستخدام وفرة الصور، والأشكال، والرسوم المتحركة، والوسائط السمعية والبصرية. ويعتبر تفاعل النشاطات للعرض محدودا، بحيث يتم دمجها مع الموارد الإضافية لتحقيق فعالية التعلم.

البنية التحتية المطلوبة:

يمكن استخدام حاسوب غير مكلف وبرمجيات سهلة الاستعمال لتطوير طرق عرض بسيطة. وتتطلب النشاطات المتداخلة موارد أكثر وخاصة الموارد البشرية، في حين تبقى الحاجة لبرمجيات وأجهزة عادية إذا لم يتم استخدام المؤثرات السمعية والبصرية.

دعم المتعلم عن بعد تعتبر شبكات الاتصال هي التطور الأخير في تقنيات المعلومات. وسوف تؤدي أو توسترادات المعلومات إلى تطبيقات هائلة. ولكن حتى هذه المرحلة يتوفر العديد من الخدمات ذات الفائدة الكبيرة للتدريب.

وإضافة لإمكانية الوصول إلى المعلومات، فانه يتوفر العديد من خدمات الاتصال بسهولة والتي تتيح تنفيذ خدمات التعلم عن بعد والتيليماتك. والفرق الأول يتم بين نوعية الخدمات الاتصال المباشر وغير المباشر:

خدمات الاتصال غير المباشر:

ومن الأمثلة الأساسية على الخدمات غير المباشرة البريد الإلكتروني، ومن الأمثلة الأخرى تسهيلات المؤتمرات عبر أجهزة الحاسوب والتي تتيح الاتصال غير المتزامن بين المجموعات.

خدمات الاتصال المباشر:

وتتضمن خدمات الاتصال المباشر: المكالمات الهاتفية، كذلك المؤتمرات عبر أجهزة الحاسوب والتي تتيح الاتصال بين مجموعة المشاركين والتفاعل بينهم في نفس الوقت.

أما الفرق الثاني فيمكن في وسط الاتصال المستخدم:

النص:

ويعتبر النص أكثر أنواع الخدمات المستخدمة وأكثرها فائدة. ومثال ذلك، الاتصال بين المتدرب والمدرس بواسطة جهاز حاسوب واعتماد أعلى نص مكتوب.

الأشكال والصور:

ويمكن توسيع الاتصال بحيث يعالج الصور الثابتة والأشكال. وهذا يسمح للمدرب بتنظيم مؤتمر حاسوبي بحيث يمكن مشاركة المتدربين بالمؤتمر، وإتاحة الفرصة أمام المتدربين لرسم الأشكال.

الوسائط السمعية:

وتعتبر هذه الوسائط مهمة. ويتوفر الآن أجهزة غير مكلفة لتنظيم مؤتمر سمعي فعال باستخدام خطوط هاتفية عادية. ومن الممتع وجود أنظمة لمؤتمرات سمعية باستخدام شبكات اتصال الحواسيب أو الخطوط الهاتفية.

الوسائط البصرية:

ويمكن إضافة الوسائط البصرية، التي تتطلب أجهزة غير مكلفة نسبيا.

البنية التحتية المطلوبة

للوصول إلى تسهيلات الاتصال لتنفيذ خدمات التعلم عن بعد، من الضروري ربط حواسيب المشتركين (مدربين ومتدربين) بشبكة الاتصال. وتقوم هذه الشبكة بتقديم خدمات أخرى غير التدريب بحيث يمكن الاستفادة من

عوائد الاستثمار بصورة أسرع. وقد تكون حواسيب المشتركين شخصية ويتم السيطرة على شبكة الاتصال باستخدام حاسوب أو أكثر.

ويتكون الحد الأدنى من التسهيلات المطلوبة من جهاز تعديل/ وتعديل عكسي وخط هاتفي لكل مشترك. ويجب تجهيز كل حاسوب بالبرمجية الضرورية للتحكم بأجهزة الاتصال والبرمجيات لمعالجة الطلبات الواردة أليه عبر المقاسم والخطوط أو وصلات نقل المعلومات. ويجب أن يكون الحاسوب المشغل قادرا على معالجة العديد من الطلبات في نفس الوقت، وبالتالي يتطلب نظام تشغيلي متعدد المهام، إضافة إلى البرمجيات الضرورية.

أما خدمات الاتصال غير المباشر فتتطلب الحد الأدنى من القدرة وعرض الحزمة. وإذا كانت وسيلة الاتصال هي النص المكتوب فقط فان البنية التحتية المطلوبة تكون أقل ما يمكن. أما إذا أردنا توفير الأشكال والصور فان هذه المتطلبات تزداد. وتتطلب الوسائط السمعية والبصرية موارد كبيرة في كل من محطات المشتركين والمشغلين وخطوط الاتصال. وفي ضوء الانخفاض الحالي للأسعار وتبسيط التعقيد في الأجهزة فانه يمكن تبرير توفير هذه الموارد.

وتتوفر الكثير من البرمجيات على المستوى العام، وفي شبكة الانترنت، وذلك لمعالجة التنوع الكبير في المتطلبات.

الوصول إلى المعلومات المتوفرة بشكل دائم وتتضح أهمية الوصول إلى المعلومات المطلوبة إذا أخذنا بعين الاعتبار أهمية المفهوم الحديث للتدريب المعتمد على المرجع.

وتحتاج بعض الكتيبات الضخمة إلى التحديث بين الحين والآخر، ويمكن تسهيل الإجراءات المعقدة باستخدام النماذج الإلكترونية.

وهناك العديد من المجالات التي تتقادم فيها المعلومات بسرعة، وحتى قبل وصول النسخة المطبوعة. ويعتبر ذلك صحيحا أكثر في الدول النامية، حيث أن الوصول إلى المعلومات يتأخر بسبب المشاكل الروتينية. وتستطيع أكثر الأماكن النائية الوصول إلى المعلومات الحديثة إذا تمت خدمتها بواسطة التيليماتك. ويعتبر الوصول إلكترونيا إلى المعلومات في غاية الأهمية لتنظيم التدريب.

البينة التحتية المطلوبة:

لتسهيل إمكانية الوصول إلى المعلومات يجب توفر حاسوب موصول مع شبكة اتصال تدار بواسطة مشغل يزود المعلومات المطلوبة. وما ينطبق على المتطلبات الخاصة بدعم التعلم عن بعد ينطبق هنا أيضا. بحيث يمكن استخدام نفس التسهيلات لكلا الغرضين.

ومن المهم هنا الإشارة إلى انه يجب على مزود المعلومات أن يحافظ على قاعدة البيانات التي قد تحتاج لجهد بشري كبير.

العلاقة المتبادلة بين التطبيقات الموصوفة سابقا:

من المهم إدراك وجود نقاط قوة وضعف لكل تطبيق، والوسيلة الوحيدة لدعم النشاطات التدريبية التي تهدف لتحقيق أهداف تدريبية محددة هي التكامل بين هذه التطبيقات. ويمكن استخدام المحاكاة لتمثيل مهمات حقيقية، واستخدام الاختبارات للتقويم، والعرض باستخدام الوسائط البصرية للتحفيز وتزويد المعلومات، وسيلة للوصول إلى المعلومات.

ومثال على ذلك الدرس الخصوصي الذي يتضمن جلسات لعرض المعلومات، يتبع ذلك تدريبات، ثم المحاكاة، يلي ذلك الاختبارات، وأخيرا وسيلة اتصال متطورة للوصول إلى المعلومات. ومن الأمثلة التقليدية والجيدة برنامج يقوم بتعليم استخدام برمجيات الناشر المكتبي، والجداول، وإدارة المشاريع، وغيرها. ومثال آخر على ذلك الاشتراك بخدمة اوتوستراد المعلومات، ووسائل الوصول إلى المعلومات، والمحاكاة، والتعلم عن بعد، وغير ذلك.

تكامل التطبيقات في مركز التدريب التقديري:

يمثل مركز التدريب التقديري التابع للاتحاد الدولي للاتصالات نموذجا لتكامل جميع تطبيقات تقنيات المعلومات في التدريب، والتي تعتمد على تطبيقات شبكات الاتصال الموزعة، أو ما يسمى اوتوستراد المعلومات. ويتطلب مثل هذا التنفيذ على مستوى كامل موارد معنية لتحقيق ذلك.

وتختلف الموارد المطلوبة لمستخدمي مركز التدريب التقديري عن تلك المطلوبة لمن يقومون بتزويد الخدمة لهذا المركز. وكذلك ليس من الضـروري البدء بالاستفادة من جميع الخدمات في نفس الوقت، وقد يبدأ المركز بتقديم الدعم أو الاستفادة من جزء محدد من هذه الخدمات، ثم يقوم بتوسيعها. ومن الجدير بالذكر هنا توفر جميع هذه التقنيات بكلفة منخفضة. وسوف يتم التعرض للتفصيلات حول ترتيب مركز التدريب التقديري وتجهيزاته وخدماته والبنية التحتية المطلوبة لاحقا .

الفصل الخامس
أثر تحديد التوجه الاستراتيجي
على فعالية التدريب الإداري

مفهوم التدريب الإداري من منظور استراتيجي:

نظرا لتعدد وتنوع الدراسات التي تناولت مفهوم التدريب، فسوف تقتصر الباحثة على تحديد مفهوم التدريب من منظور استراتيجي للقيادة الإستراتيجية (الحالية والمستقبلية) للمعهد الوطني للعلوم الإدارية باليمن.

إن التدريب في إطار المفهوم الحديث للإدارة الإستراتيجية للقيادة بالمعهد، ليس مجرد عملية تعليمية تتكون من محاضرات تعقبها شهادات، ذلك أن العمل التدريبي " هو عمل تنموي، ولا ينصب بالدرجة الأولى على المفهوم الضيق لاكتساب المعرفة، وتنمية المهارات وتعديل والاتجاهات والسلوك الإداري للمتدربين والمدربين فهو في إطار الإدارة الإستراتيجية يساهم في زيادة فاعلية النشاط التدريبي، وبالتالي زيادة كفاءة وفاعلية رأس المال البشري."

ويعرف التدريب على أنه جهد نظامي متكامل ومستمر يهدف إلى إثراء وتنمية معرفة ومهارات وسلوك واتجاهات الفرد لأداء عمله بدرجة عالية من الكفاءة والفاعلية.

التدريب " عبارة عن نشاط مخطط يهدف إلى إحداث تغييرات إيجابية في المتدربين من ناحية اتجاهاتهم ومعلوماتهم وأدائهم ومهاراتهم وسلوكياتهم، بما يجعل مستوي الأداء لديهم أفضل مما هو عليه."

وترى الباحثة أن (التدريب الإداري من المنظور الاستراتيجي" هو عملية مؤسسة مخططة ومستمرة وتهدف إلى زيادة وفاعلية النشاط التدريبي كما أنها تؤدي إلى زيادة كفاءة وفاعلية رأس المال البشري والاستثمار في التدريب) .

وهناك عدد من العوامل التي دفعت المنظمات الحديثة إلى اعتماد التدريب كإستراتيجية محورية في نشاطاتها وبرامجها، وهي:

- سرعة التغيير الحاصل، وحاجة البشر إلى التعلم المستمر.
- تغيير طريقة إنجاز الأعمال والحاجة لمعرفتها.
- تغيير المنتجات والخدمات المقدمة والحاجة لإنتاج جديد.
- تغيير طريقة تفكير رأس المال البشري حول العمل.
- حصول فجوة في الأداء الوظيفي.
- حاجة المؤسسة والأشخاص لإزالة فجوة المهارات.
- اعتبار التدريب الاستراتيجي سبيل التقدم والتطور.

أهمية التدريب الإداري من وجهة نظر القيادة الإستراتيجية:

إن تسارع المتغيرات في بيئة المنظمات المعاصرة سواء المنظمات القائمة على تقديم خدمات التدريب – مثال المعهد الوطني للعلوم الإدارية باليمن والمنظمات التي تهتم بتنمية رأس المال البشري – أدت إلى زيادة الاهتمام باستراتيجيات التدريب.

أهمية التدريب من وجهة نظر القيادة الإستراتيجية (بالمعهد الوطني للعلوم الإدارية باليمن)
أهمية التدريب الاستراتيجي من وجهة نظر القيادة الإستراتيجية القائمة على العملية التدريبية بالمعهد، تكمن في أنها تساعد المعهد على الاستمرار في سوق التدريب الداخلي والخارجي.

وكذلك تكمن أهمية التدريب للقيادات الإستراتيجية في التخطيط الاستراتيجي الفعال لتحديد الاحتياجات التدريبية لرفع كفاءة القادة الحاليين والصف الثاني والمدربين في التعامل مع وسائل التدريب الحديثة المتطورة ومواكبة التطورات المتقدمة في طرق العرض الحديثة وتهيئة بيئة التدريب المناسبة، ورفع مهارة إعداد الخطط التدريبية، ورفع مهارات تصميم البرامج التدريبية، ومهارات قياس العائد من التدريب، ومهارات إعداد خطة التسويق الإستراتيجية، وهذا يمثل أحد الممارسات الإستراتيجية للقيادات بالمعهد بما يؤثر في زيادة فاعلية التدريب الإداري وتحقيق الأهداف الأخرى.

وترجع أهمية وفاعلية التدريب الإداري إلى ترجمة هذا التخطيط الاستراتيجي إلى واقع تنفيذي لتحقيق الأهداف الموضوعة للتدريب، وبما يرفع من كفاءة عناصر العملية التدريبية والتي تمثل المتغير التابع للدراسة من

(اختيار المتدربين – اختيار المدرب- إعداد المادة العلمية- اختيار الأساليب التدريبية- اختيار وسائل التدريب المساعدة – تحديد زمان التدريب – تحديد مكان التدريب- إعداد قائمة التدريب- تقديم البرنامج التدريبي- ختام البرنامج) ويأتي أخيرا أهمية تقييم التدريب للقيادة الإستراتيجية للمعهد في جميع المعلومات الضرورية لاتخاذ القرارات الفعالة المرتبطة باختيار وتبني وتعديل الأنشطة التدريبية المختلفة بما يرفع من كفاءة وفاعلية التدريب الإداري بالمعهد الوطني للعلوم الإدارية باليمن.

أهمية التدريب من وجهة نظر منظمات الأعمال:

يفيد التدريب في أنه أحد أشكال الاستثمار في المؤسسة لأنه يسمح باستخدام الثقافات الجديدة، وتحقيق الأهداف، والإستراتيجية والقدرة على المنافسة، ودخول أسواق جديدة، لذلك زادت الشركات الكبرى مخصصات التدريب الإداري، **ويحقق التدريب مزايا عديدة للشركات منها:**

- يحسن أداء الفرد، وينعكس ذلك في زيادة كمية إنتاجه وتحسين جودته بأدنى تكلفة وأقل جهد، وفي أقل وقت ممكن.
- عن طريق التدريب تستطيع المنظمات مواكبة التطورات التكنولوجية السريعة في الآلات والمعدات التنظيمية.
- يقلل التدريب من مشاكل العمل لأن العامل المتدرب يعرف ما هو مطلوب منه.
- يساعد التدريب على تحسين خدمة العملاء مما يحسن صورة المنظمة في السوق.
- يزيد التدريب من ولاء العاملين لمنظمتهم التي يعملون بها.

وتؤكد معظم الدراسات على أهمية تطبيق الإدارة الإستراتيجية لتأثيرها الفعال على تحسين مستوى الأداء ويتضح ذلك مما يلي:

- أظهرت الدراسة التي قام بها Sharon Ntlon على 380 شركة أن 65% من المنظمات التي قامت بتطبيق الإدارة الإستراتيجية قد حققت زيادة في الإنتاجية بما نسبته (15- 40)%

- وفي دراسة قام بها معهد التخطيط الاستراتيجي بجامعة كامبردج على 2000 شـــركة، وجـــد إن الشـــركات التـــي قامـــت بتطبيـــق الإدارة الإستراتيجية حققت حصصا تسويقية أكبر كما حققت أرباحا تزيد عن مثيلاتها من الشركات التي تعمل في نفس المجال بنسبة 35%

أنشطة وعمليات التدريب من منظور القيادة الإستراتيجية:

العملية التدريبية

هـي مجموعـة مـن الأنشـطة أو العمليـات الفرعيـة التـي توجـه لعدد مـن المتدربين لتحقيق أهداف معينة في برنامج تدريبي معين وتحدث الأثر أو الآثار المطلوبة فيه، وكذلك زيادة فاعلية التدريب ، وتحقيق الأهداف الأخرى."

وبذلك يمكن تحديد الجوانـب الأساسية لنشـاط التـدريب، فـي إطـار مفهوم ومراحـل الإدارة الإسـتراتيجية، ومـن منظـور القيـادة الإسـتراتيجية للمؤسسـات التي تمارس تأدية خدمة التدريب (المعهد الوطني للعلوم الإداريـة بـاليمن) **علـى النحو التالي:**

مرحلة التحليل الرباعي.(S.W.O.T)

يعتبـر التحليـل الربـاعي للمعهـد الـوطني للعلـوم الإداريـة- بـاليمن، والـذي يتضـمن تحليل البنيـة الداخليـة والخارجيـة من أجـل تحديـد نقـاط القـوة والضـعف والفرص والتهديدات، **كما سنوضحه في المصفوفة التالية:**

جدول رقم(1)
تحليل نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات (S.W.O.T)
في المعهد الوطني للعلوم الإدارية

التهديدات Threats	الفرص Opportunities	
• شحه الموارد الحالية وعدم وجود إيراديه. • ضعف العلاقات الخارجية مع بعض المؤسسات العربية والجامعات المصرية. • وجود مؤسسات خاصة محلية منافسة تعمل في مجال التدريب لمختلف العلوم الإدارية وتعليم اللغات الحية. • وجود منافسة في ما يتعلق بتعلم نظم لمعلومات المعاهد الخاصة المماثلة لهذه الكوادر.	• تبني الحكومة لعملية التحديث الإداري. • وجود خبرات عربية مصرية. • وجود إمكانيات مادية وخبرات من جانب منظمات عربية وأجنبية. • توفر وسائل تدريب سمعية وبصرية. • توفر فرص متعددة لتأهيل أعضاء هيئة التدريس (بعثات دراسية).	مصفوفة (S.W.O.T)

التكييف بين: S/T أوجه القوة/التهديدات	التكييف بين S/O أوجه القوة/ الفرص	أوجه القوة (Sterngths)
أوجه القوة: • إنجازات في مجال البحث والاستشارات والتدريب والتوثيق. التهديدات: - وجود منافسة.	**أوجه القوة :** 1. إنجازات في مجال البحث والاستشارات والتدريب والتوثيق. 2. استحداث برامج تعليمية في الإدارة ودبلوم الدراسات العليا، دبلوم متوسط تكميلي. الفرص: 1. تبني الحكومة لعملية تنفيذ التحديث الإداري من خلال المعهد. 2. وجود إمكانيات مادية وخبرات عربية وأجنبية وكذلك توفر وسائل تدريبية سمعية وبصرية	• إنجازات في مجال البحث والاستشارات والتدريب والتوثيق. • توفر عدد من النظراء اليمنيين في الداخل والخارج. • تنوع أنشطة المعهد في جميع القطاعات العامة والمختلفة والخاصة والتعاونية. • استحداث برامج للقادة الإداريين (الإدارة المحلية). • المشاركة في وضع النظام المالي للهيئات التعاونية. • وجود فروع للمعهد في بعض المحافظات. • استحداث برامج تعليمية في الإدارة ودبلوم الدراسات العليا، دبلوم متوسط تكميلي لخريجي الثانوية وشمولية تنفيذه في الفروع. • كذلك استحداث برامج تخصصية طويلة. (لمدة عام).

أوجه الضعف (Weaknesses)	التكييف بين (W/O)أوجه الضعف/ الفرص	التكييف بين (W/T) أوجه الضعف/ التهديدات
• نقص وضعف الكفاءات البشرية العاملة في الأنشطة. • انخفاض معدل نشاط المعهد واقتصار نشاطه على البرامج التعليمية وعدد محدود من البرامج المكتبية.	أوجه الضعف: انخفاض نشاط المعهد. الفرص: وجود خبرات وإمكانيات.	أوجه الضعف: انخفاض نشاط المعهد. التهديدات: شحه الموارد المالية وعدم وجود مصادر إيرانية.

يتضح من المصفوفة السابقة أن تعكس وجود موارد تعطي للمعهد ميزة تنافسية أما الضعف فينعكس في انخفاض الموارد ودرجة الكفاءة مقارنة بالمنافسين، أما الفرص فتتعلق بظروف إيجابية في بيئة المنظمة، أما التهديدات فتعكس وجود ظروف أو عوائق حاضر أو مستقبل المعهد الوطني للعلوم الإدارية (باليمن)

مرحلة التخطيط الاستراتيجي:(الرسالة / الأهداف / الخطط / السياسات)

تحديد الرسالة:

تتمثل رسالة المعهد في السعي نحو العمل على تطوير كل نواحي النظام الإداري والعمل بكل أنواع التدريب لموظفي الخدمة المدنية وموظفي المؤسسات العامة والمختلطة، وكذلك القيام بالبحوث وتقديم الاستشارات والنشر. **وذلك من أجل:**

- إعداد كوادر إدارية ومحاسبين تشغل الوظائف في الجهاز الإداري للدولة.
- تأهيل كوادر إدارية ومحاسبين تأهيلا إداريا وعمليا موجها ومناسبا عن طريق تدريبهم من خلال الاستفادة القصوى من الخبرات المحلية وكذا الخبرات العربية.

تحديد الأهداف:

يتبلور الهدف العامل لمعهد في الإسهام الفعال في جهود التنمية الإدارية والارتقاء بمستوى الإدارة وأفرادها في كافة قطاعات العمل، وذلك من خلال قيامه بأهداف ومهام عدة:

أهداف ومهام المعهد الوطني للعلوم الإدارية:

- الاهتمام بتدريب القيادة الإدارية الإستراتيجية الحالية على الممارسات.
- القيادية الإستراتيجية الفعال، وأن ما طال قيادة الإستراتيجية، بما يرفع من كفاءة التدريب بالمعهد وفروعه.

الاهتمام بالتدريب بما يلبي الاحتياجات التدريبية للجهات الإدارية وقطاعات الاقتصاد الوطني المختلفة وذلك من خلال الاعتماد على آليات من ضمنها ما يلي:

- إعداد خطة إستراتيجية للتدريب الفعال مع الجهات ذات العلاقة.
- التوسع في استخدام الأساليب التدريبية الحديثة الفعالة المبتكرة والمبدعة.
- التطوير والتحديث المستمر للبرامج والخطط التدريبية بما يتواكب مع المتغيرات الحديثة الحالية والمستقبلية.
- إعادة هيكلة العمالة بالمعهد وتوفير المدربين ذوي الخبرة والكفاءة والتغلب على معوقات التدريب بما يرفع من فاعلية التدريب بالمعهد وفروعه.
- توفير المخصصات المالية الكافية وزيادة مكافآت التدريب بما يرفع من فاعلية التدريب بالمعهد وفروعه.
- الاهتمام ببيئة التدريب الفعال (مكان التدريب وقاعاته والوسائل السمعية والبصرية والتجهيزات المستخدمة في عملية التدريب).
- الاهتمام بفعاليات العملية التدريبية والتخطيطية والتنفيذية والتقويمية.
- الاهتمام بوضع سياسات إستراتيجية فعالة التدريب.

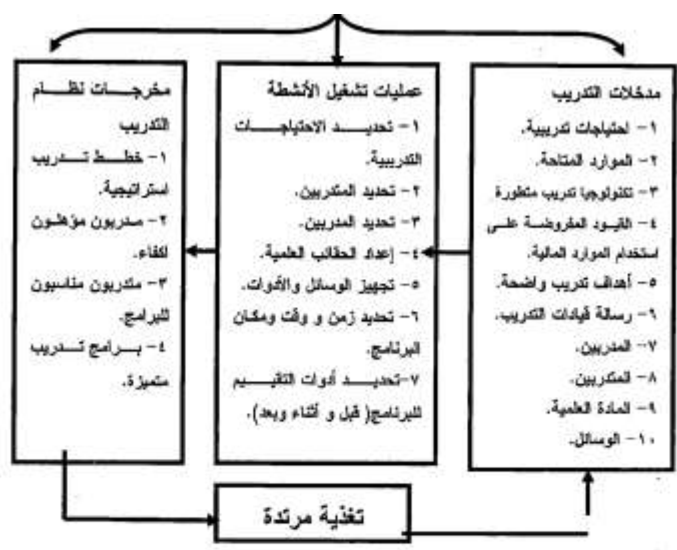
وضع الخطط الإستراتيجية للتدريب:

ترجع أهمية وضع الخطط الإستراتيجية الفعالة للتدريب إلى وجود فجوة بين بحوث التدريب والتطبيق العملي في مجال التدريب، فالممارسون لمهنة التدريب (القيادة الإستراتيجية)، وجدوا أن النتائج التي يتم التواصل إليها بالبحوث غالبا ما يتم تجاهلها، لأنها غير واضحة الملامح، ولا يحالفها النجاح، ودائما لا يلتفت إلى تحديد الأهداف الأساسية للتدريب وكيفية تقييمها على الرغم

من الأهمية البالغة لذلك، ومعظم البرامج التدريبية يتم إجراؤها بطريقة غير مقننة" وهذا لا يمثل المنهج الأفضل". وباعتبار أن العملية التدريبية نظام مفتوح، يؤثر ويتأثر بالبيئة الداخلية والخارجية، فإن وضع الخطط الإستراتيجية للتدريب يتوقف على مجموعة من المدخلات التي يتم تشغيلها بالنظام للحصول على المخرجات التي تمثل ناتج العملية التدريبية، والخطط الإستراتيجية للتدريب تعتبر أحد الممارسات الإستراتيجية التي تقوم بها القيادة الإستراتيجية.

ويوضح الشكل التالي المدخلات المطلوبة وكيف يتم تحويلها إلى خطة إستراتيجية موضوعية تتناسب مع إمكانيات مؤسسة التدريب باليمن.

التدريب الاستراتيجي الفعال (نظام مفتوح)



كيفية وضع الخطة الاستراتيجي للتدريب

المصدر :إعداد الباحثة، بالاسترشاد، هاني السعيد، مرجع سبق ذكره، ص 56.

يتضح من تحليل الشكل السابق ما يلي:

على القيادة الإستراتيجية في المؤسسات القائمة على التدريب، ومنظمات الأعمال الطالبة للتدريب، قبل أن تفكر في طلب أو التعاقد على برنامج تدريبي

أن تحدد وبدقة الاحتياجات التدريبية لما لها من أهمية قبل القيام بأي نشاط. كذلك يج بأن تحدد الموارد المتاحة وأيضا مراعاة القيود المفروضة على عمليات الإنفاق على التدريب كما أنه من الأهمية بمكان تحديد الأهداف ورسالة التدريب.

بالإضافة إلى التأكد من أن البرنامج التدريبي قد صمم خصيصا، لفئة المتدربين المرشحين للبرنامج، مما يجعل المتدربين يستشعرون سريعا بقيمة التدريب، وكذلك يجب على القادة الاستراتيجيين أن يتأكدوا من مصادر البيانات والمعلومات التي يحصلون عليها قبل وضع الخطة الإستراتيجية للتدريب بما يساعد على زيادة فاعلية التدريب الإداري.

وضع السياسات التنفيذية للتدريب الاستراتيجي:

بعد الانتهاء من تخطيط التدريب فإنه يجب أن تتم ترجمة الخطط إلى واقع تنفيذي لتحقيق الأهداف الموضوعة للتدريب، ومن منظور القيادة الإستراتيجية فإن القيادة الإستراتيجية بالمعهد الوطني باليمن تختص بوضع سياسات تنفيذ استراتيجيات التدريب بما يرفع من كفاءة القيادة الحالية وتكوين الصف الثاني من القيادات بما يرفع فاعلية التدريب بالمعهد الوطني باليمن وتتمثل السياسات فيما يلي:

سياسة تحديد الاحتياجات التدريبات الإستراتيجية

(إدارة التدريب – الرئيس المباشر- الرغبة الذاتية).

سياسة المدربين (من داخل المعهد أم من خارج المعهد.)

سياسة اختيار المتدربين من يقوم باختيارهم وترشيحهم.

سياسة تنفيذ التدريب (داخل المعهد أم خارج المعهد)

سياسة توقيت تدريب القادة بالمعهد (أثناء العمل – أم التفرغ)

سياسة تقويم التدريب للقادة (كيف – متى – ماذا – يترتب على نتائج التقويم)

- يمكن للباحثة القول أنه في إطار العديد من الدراسات الميدانية تؤكد على التأثير الفعال لتطبيق الممارسات الإستراتيجية ودورها في تحسين مستويات أداء القادة الاستراتيجيين الحاليين والصف الثاني وبأن قيام القيادة

• بالمعهد بالممارسات الإستراتيجية في معالجة عمليات التدريب وتنمية رأس المال البشري، سوف يساهم بشكل كبير في زيادة كفاءة وفاعلية النشاط التدريبي الإداري بالمعهد الوطني باليمن، ومن ثم زيادة فاعلية الموارد البشرية في الجهات المستفيدة من التدريب.

مراحل تقييم التدريب الإداري:

الهدف من هذه المرحلة هو قياس مدى فاعلية هذا البرنامج التدريبي ونجاحه في تحقيق الأهداف التي تم وضعها من قبل، وهذا المرحلة تتطلب " تحديد معايير للقياس، وتقييم عائد التدريب على الاستثمارات أو الفائدة، ثم يتم تحديد وسيلة لتقييم التدريب قبل الاختبار وذلك لقياس كفاءة وفاعلية التدريب" وذلك لأن زيادة الميزانية المخصصة للتدريب ترتبط ارتباطا وثيقا بالعائد على الاستثمار الذي يحققه البرنامج التدريبي للمؤسسة، وذلك من أجل تطوير الممارسات الإستراتيجية للعمل التدريبي، والارتقاء به، وتحسين ممارسات التخطيط الاستراتيجي للعملية التدريبية وتطويرها، ويوضح تلك المراحل الجدول التالي:

جدول رقم(3-2)

مراحل تقييم التدريب الإداري بالمعهد الوطني للعلوم الإدارية باليمن

المرحلة	خطوات المرحلة
أولا: التقييم قبل تنفيذ البرنامج التدريبي	1. ضرورة التحديد الدقيق لأهداف التدريب والنتائج المتوقعة للبرنامج التدريبي. 2. متابعة وتقييم الترتيبات الإدارية للتأكد من توفر المدرب المتميز والمناسب للبرنامج التدريبي. 3. متابعة وتقييم الترتيبات الإدارية من توفر المادة التدريبية وتصديرها، بالعدد المطلوب، وتطوير مكان التدريب المناسب، وتوفير الوسائل المطلوبة والتأكد من أنها جاهزة للاستخدام. 4. متابعة وتقييم المرشحين للبرنامج للتأكد من أن شروط القبول بالبرنامج تنطبق عليهم. 5. استطلاع آراء المرشحين للبرنامج حول توقعاتهم من البرنامج، وحول موضوعاته وترتيبها.

ثانيا: التقييم أثناء تنفيذ البرنامج التدريبي	1. مدى تحقيق البرنامج لأهدافه. 2. مدى ملائمة تصميم وتنظيم البرنامج لأهدافه الرئيسية. 3. مدى الالتزام بالمنهج التدريبي من قبل المدرب. 4. مدى كفاءة الأساليب التدريبية المستخدمة. 5. مدى كفاءة الوسائل التدريبية المستخدمة. 6. مدى حرص المدرب على الالتزام بمبادئ التدريب. 7. مدى حرص المدرب على أخلاقيات التدريب.
ثالثا: التقييم بعد انتهاء البرنامج التدريبي	1. التعرف على إيجابيات البرنامج التدريبي ونقاط القوة والضعف به. 2. تقييم المتدرب. 3. تقييم المدرب. 4. تقييم المادة العلمية.
رابعا: تقييم البرنامج التدريبي بعد انتهائه بفترة	• في هذه المرحلة يتم تقييم البرنامج التدريبي بعد انتهائه بفترة معينة ولتكن شهرا أو أكثر. • وذلك للتأكد من مدى تحقيق التدريب لأهدافه ونتائجه المرجوة.

المصدر: من إعداد الباحثة، بالاسترشاد، مدحت أبو النصر، مرجع سبق ذكره، ص 170-178.

أهمية البحث:

١: الأهمية النظرية:

تتطرق الدراسة بالتعريف والتحليل لبعض الموضوعات الهامة مثل جوانب العلاقة بين القيادة الإستراتيجية وفاعلية التدريب الإداري. إن زيادة وتطوير الأداء عن طريق التدريب يعتبر أهم مداخل التنمية الإدارية، ورغم وفرة الدراسات العربية والأجنبية في مجال التدريب والأداء الفعال، إلا أن الاهتمام بدور القيادات الإستراتيجية لزيادة فعالية الأداء في مجال التدريب يعتبر توجها جديدا تأمل الباحثة أن يمثل هذا البحث إضافة جديدة للمكتبة العربية في هذا التوجه.

2: الأهمية التطبيقية:

تتبع أهمية البحث من أهمية المعهد الوطني للعلوم الإدارية كمؤسسة ريادية في عملية التنمية الإدارية باليمن، حيث يمتلك المعهد كادر أكاديمي يبلغ عدد أفراده216 مدرب ومدرس، ويمثل هذا العدد نسبة 50.8% من عدد العاملين بالمعهد، وحيث يبلغ عدد الإداريين 209 إداري ويمثل هذا العدد نسبة 49.2% من العاملين بالمعهد. كما تهدف برامج المعهد إلى تلبية الاحتياجات التدريبية لموظفي الأجهزة الحكومية قطاعات الاقتصاد الوطني العام الخاص والمختلط والتعاوني، بغرض رفع كفاءتهم الإنتاجية وتزويدهم بالمعارف والمهارات والاتجاهات السلوكية الإيجابية التي تؤدي إلى تطور العمل الإداري والمساهمة في مسيرة التنمية باليمن.

٣: الأهمية بالنسبة للباحثة:

حيث إن الباحثة تعمل في حقل التدريب وتتمنى الارتقاء به باعتباره الأكثر التصاقا بفكرها والأكثر خصوبة في دائرة اهتماماتها، فهي تسعى إلى التعرف على الاتجاهات الحديثة في مجال إدارة التدريب، التي تكف لرفع كفاءة الإنجاز وفاعلية الأداء التدريبي، وقد استشعرت الباحثة أنه بالإمكان زيادة فاعلية العملية التدريبية من خلال دور القيادة الإستراتيجية في مجال التدريب على العملية التدريبية مما يعمل على تحسين مستوى الأداء.

أهداف البحث:

تهدف هذه الدراسة إلى ما يلي:

1. استعراض والتعرف على أهم الممارسات التي يمكن للقيادة الإستراتيجية إتباعها في مجال التدريب، وتحديد مدى مساهمتها في تنمية القدرات والمهارات الإدارة أو التدريبية.
2. إيضاح مدى الاستفادة من دور القيادة الإستراتيجية في التركيز على أنشطة ومكونات العملية التدريبية، وعناصر التدريب بشكل عام.
3. الوقوف على المشكلات والتحديات التي تحد من فاعلية التدريب وتؤثر على مركز المعهد التنافسي.
4. الخروج بإطار متكامل للعملية التدريبية بالمعهد الوطني للعلوم الإدارية باليمن من **خلال:**

- الاعتماد على أهم الممارسات القيادة الإستراتيجية في تفعيل التدريب الإداري.
- النهوض بمستوى المعهد الوطني للعلوم الإدارية لمواجهة التحديات التنموية وتطوير مركزه التنافسي.

معوقات أنشطة وعمليات التدريب من منظور القيادة الإستراتيجية(باليمن)

أظهرت المقابلات والملاحظات التي قامت بها الباحثة مع القيادة الإستراتيجية الحالية بالمعهد الوطني للعلوم الإدارية باليمن أن هنا كالعديد من جوانب القصور **التي تواجه النشاط التدريبي من أهمها ما يلي:**

المشكلات التي تواجه التدريب بالخدمة المدنية - باليمن

- قصور خطة وسياسة التدريب القومية الشاملة.
- ضعف المؤسسات المسئولة عن تخطيط الموارد البشرية وتغيير احتياجات التدريب.
- الشح الحاد في مجال تمويل التدريب في الوقت الراهن.
- القصور في مجال التشريعات والممارسات التي ترتبط بالتدريب وبالتعيين الوظيفي؛وبشكل أهم الترقي الوظيفي لاحقا.
- قلة عدد المدربين ذوي التأهيل الجيد وشح مواد التدريب ووسائله.
- قصور التنسيق المركزي وتوجيه أنشطة التدريب الموجودة.

أما منظمات الأعمال، فقد أظهرت العديد من الدراسات الميدانية والملاحظات العلمية أن هنا كالعديد من جوانب القصور التي تواجه النشاط التدريبي في مختلف المنظمات، **وتقف عائقا في وجه العملية التدريبية منها ما يلي:**

- وجود خلل في الهياكل التنظيمية للمنظمات، وعدم تحديد الاختصاصات وتوزيع المسئوليات بين العاملين.
- عدم وضوح السياسات التي ترشد العمل وتوجه اتخاذ القرارات وتعتبر أساسا يعتمد عليه العاملون في مواجهة ما يعترضهم من مشكلات.
- اعتماد التخطيط على بيانات غير صحيحة أو توقعات غير منطقية.

- ضعف الروح المعنوية للعاملين بسبب نقص الأجوبة أو سوء معاملة المشرفين لهم والمنازعات بينهم.
- عدم وجود تنسيق بين إدارة التدريب والإدارات الأخرى بالمنظمات.
- عدم وجود معايير فاعلة لتقييم ومتابعة نتائج البرامج التدريبية.
- عدم توافر الحوافز التي تشجع المتدربين على المشاركة في التدريب.
- عدم وجود معايير محددة لتقييم ومتابعة نتائج البرامج التدريبية.

تحديد التوجه الاستراتيجي:

تجدر الإشارة إلى أن الدراسات التي اهتمت بالتوجه الاستراتيجي منها، دراسة مناع (2003) الذي نادى بأهمية التوجه المستقبلي (وأشار إلى أن هناك علاقة بين التركيز على القيادات المتميزة والقدرة على التغيير)، كما أكد (2006) Derek على أولوية وضع الرؤيا والرسالة من أجل التوجه الاستراتيجي.

يعتبر تحديد التوجه الاستراتيجي أداة فاعلة للمؤسسات القائمة على العملية التدريبية ومنها المعهد الوطني للعلوم الإدارية باليمن، وهو المنهج الملائم الذي يضمن ويؤدي إلى تحقيق أهداف المعهد من رفع كفاءة وفاعلية التدريب الإداري، وتحقيق الفاعلية في استخدام الموارد المتاحة، واقتناص الفرص التدريبية محليا ودوليا، ويمثل التوجه الاستراتيجي أحد الوظائف الهامة للإدارة الإستراتيجية بالمعهد ويشتمل على " أنشطة ذهنية وتصورية وتنبؤية تستهدف التعامل مع عدم التأكد وإدارة التغيير والابتكار واختيار الرشيد بحيث يؤدي إلى رفع فاعلية التدريب الإداري." التصرف

- ويشير التوجه الاستراتيجي إلى وضع وتحديد الرؤية طويلة الأجل للفرص الإستراتيجية. وبذلك يتضح أن التوجه الاستراتيجي هو أحد الأدوات الأساسية التي يستخدمها المعهد الوطني للعلوم الإدارية لتحقيق الأهداف الإستراتيجية.

وفيما يلي تفصيل تلك الأبعاد:

الرؤية الإستراتيجية:Strategic Vision :

يقصد بالرؤية الإستراتيجية للمعهد الوطني للعلوم الإدارية باليمن، تحديد التوجه الاستراتيجي للمعهد بما يرفع فاعلية التدريب الإداري بالمعهد وتحقيق الأهداف الأخرى وتحسين صورة المعهد.

ويعرف كلمن (Miller and Dess 1996) الرؤية الإستراتيجية بأنها مجموعة المقاصد التي تمتاز بكونها واسعة وشاملة، وتعتمد على التفكير لاكتشاف المستقبل مع خصوصية الوسائل التي يتم استخدامها لتحقيق النهايات المرغوبة.

في حين عرفها (Thompsont al. 1996) بأنها إدراك عقلي لنوع البيئة أو المنظمة التي يرغب القائد الاستراتيجي، ويسعي إليها ضمن أفق زمني واسع، وكذلك المتغيرات التي تحقق هذا الإدراك.

ويرى كلمن (Harrison and John, 1998) أن الرؤية الإستراتيجية هي المستقبل الحقيقي للمنظمة ويجب أن تتصف بالواقعية لأنها تحدد التوجه الاستراتيجي للمنظمة عن طريق البحث عن إجابات لعدد من التساؤلات منها:

ما مستقبل المنظمة ؟ ما الذي ستكون عليه ؟ وما يجب أن تكون عليه؟ وتشير هذه التساؤلات إلى التوجه الذي تريد المنظمة السير فيه مستقبلا، وإلى أين ستنتهي المنظمة إذا ما استمرت في أنشطتها الحالية.

ويرى (Dess and Lumpkin, 2003) أن الرؤية تعد بمثابة نقطة الانطلاق الأولى للمنظمة في هيكلة أهدافها، وتوصف بأنها (الروح) بالنسبة للهدف، إلا أنها غير مضمونة النجاح بل يعتمد نجاحها على ما تحققه الإستراتيجية من نتائج، وبعد تطوير وتنفيذ الرؤية أحد المهام المركزية للقائد.

ويعرفها (جاد الرب) بأنه الأفكار المثالية ولإدراك الواضح نحو التوجه والاتصال بالآخرين، واستثارة التابعين نحو إنجاز وتحقيق الأحلام المشتركة

أهمية الرؤية الاستراتيجي:

يرى (Fl- Namaki. 1992) أن أهمية الرؤية الإستراتيجية لمنظمات الأعمال وخاصة القائمة على أعمال التدريب مثل المعهد الوطني للعلوم الإدارية باليمنتبرز **من خلال:**

- تمكن المنظمة من السيطرة على مستقبلها في بيئة أصبحت تنافسية بشكل كبير في الوقت الحاضر، وهذا الأمر يعطي معنى حقيقي الاتجاهات تطورها المستقبلي.
- توضيح الحاجة إلى استراتيجيات إبداعية مستندة إلى مزايا تفوق حقيقة امتلاك منظمة الأعمال لاستراتيجيات طويلة الأجل.
- إبعاد المنظمات عن حالات الفشل والمصاحبة لعدم امتلاك منظور أصيل للأعمال التي تقوم بها تلك المنظمات.
- حث الرؤية الاستراتيجيين على إحداث تغييرات جوهرية مطلوبة في ثقافة منظمات الأعمال.
- قدرة الرؤية الإستراتيجية على بناء حالة من التفاعل الإيجابي بين جميع الأفراد العاملين في المنظمة

صياغة الرؤية الإستراتيجية:

تعتبر علمية صياغة رؤية شاملة للمعهد الخطوة الأولى في عملية الإدارة الإستراتيجية، وتتضمن الرؤية عادة أكثر المعاني اتساعا وأكثر الأفاق شمولا في الزمان وفي الاتجاه نحو المستقبل، بما يرفع كفاءة وفاعلية التدريب الإداري بالمعهد باليمن.

وتمر صياغة الرؤية الإستراتيجية للمعهد بعدة خطوات منها:

1. **دراسة الوضع الحالي للمنظمة**: من وجهة نظر (Manasse, 1986) فالرؤية الإستراتيجية هي الصورة الشاملة للمنظمة من داخل بيئتها، وهذا يعني ضرورة التعرف على طبيعة عمل المنظمة ونشاطاتها.
2. **إشراك أصحاب المصالح**: إن الخطوة الثانية في عملية صياغة الرؤية الإستراتيجية للمنظمة هي إشراك أصحاب المصالح المؤثرين على عمل المنظمة ونشاطاتها في عملية الصياغة سواء من الداخل أو الخارج.
3. **استشراف المستقبل بالتعرف على البيئة** المحيطة بالمنظمة من خلال نظرة مستقبلية لما يتوقع حدوثه من تطورات تؤثر في مستقبل المنظمة.
4. **توليد الرؤى البديلة**: إن التطورات المتوقعة في البيئة الخارجية للمنظمة تساعد في عمل سيناريوهات محتملة لمستقبل المنظمة.

5. **اختيار الرؤية النهائية**: تتضمن هذه الخطوة اختيار الرؤية النهائية من بين الرؤى البديلة التي تم التوصل إليها.

مما سبق اتضح للباحثة أن تحديد التوجه الاستراتيجي للمؤسسات القائمة على العملية التدريبية الفاعلة وهو من أهم الأدوات التي يجب أن تستخدمها الإدارة الإستراتيجية الحالية، باعتبار أن التوجه الاستراتيجي أحد أهم الممارسات الإستراتيجية التي يمكن أن تساعد في رفع فاعلية التدريب الإداري، والاستخدام الأمثل للموارد المادية والبشرية المتاحة لدى المؤسسات القائمة على عملية التدريب الإداري بكفاءة وفاعلية، ويمكن الإدارة المعهد لتحديد التوجه الاستراتيجي بأبعاده.

الفصل السادس
أثر الاهتمام بإعداد قادة المستقبل على فعالية التدريب الإداري

أهم ممارسات القيادة الإستراتيجية لزيادة فاعلية التدريب الإداري:

يعتبر التدريب الإداري الفعال،من نتاج (الثورة الإستراتيجية الفكرية) التي يشهد عالم الأعمال بفضلها تحولاً كبيراً من التفكير التشغيلي إلى التفكير الاستراتيجي حيث إن الحيرة التي يواجهها عالم الأعمال اليوم تتمثل في زيادة الحاجة إلى القيادة الإستراتيجية والتي تعتبر محور الاهتمام حيث تستطيع المساهمة بصورة أكبر في خلق تنظيم يتجه بنشاط نحو تحقيق أهداف المنظمة وحل مشاكلها اليومية والمستقبلة.

ومن ذلك اتضح للباحثة أن التدريب الإداري الفعال يتطلب مجموعة من الممارسات التي يجب على القائد الاستراتيجي في مجال التدريب القيام بها بكفاءة وفاعلية،مثل: التخطيط الاستراتيجي،تطوير رأس المال البشري، الاهتمام بإعداد قادة المستقبل، المبادرة والمرونة في مواكبة التغيير، التميز في مهارات الإبداع والابتكار، وتعزيز الممارسات الأخلاقية والمسئولية الاجتماعية، هذا وقد قامت الباحثة بتناول أهم الممارسات للقيادة الإستراتيجية، كما اعتبرت الباحثة هذه الممارسات متغيرات مستقلة للبحث بالإضافة إلى المتغير التابع الذي تم الاعتماد عليه في تكوين فروض البحث والوصول إلى قائمة الاستبانة واختبارها من خلال الدراسة الميدانية، **كما يلي:**

الاهتمام بإعداد قادة المستقبل(قادة الصف الثاني) :

- أشارت دراسة سيد جاد (2000) إلى أن القيادة هي أهم الأصول الفكرية باعتبار أن نجاح المنظمة يرتبط بكفاءة قياداتها، كما أكدت دراسة "محسن الكتبي" (2001) على الاهتمام بتدريب القيادات وإحلال القيادة الإستراتيجية محل التقليدية، كذلك أوصت دراسة طولان (2010) بضرورة الاهتمام بإعداد القيادات الواعدة.

- القائد الاستراتيجي الفعال يهتم بالممارسات الإستراتيجية الخاصة بإعداد قادة الصف الثاني الإستراتيجيون أو قادة المستقبل بما يساهم في رفع فاعلية التدريب الإداري بالمعهد الوطني للعلوم الإدارية باليمن.

ولكي تستمر المؤسسات في العمل وتكون قادرة على البقاء فإنها في حاجة لإمدادات مستمرة من الأشخاص القادرين على العمل والمتحمسين لممارسة القيادة الإستراتيجية وتجدر الإشارة إلى أن هنا كأسلوبين لتوفير الأعداد الكافية من القادة **هما:**

- **الأول**: اختيار أشخاص من خارج المؤسسة لديهم سجل جيد كقادة وتعيينهم في مناصب القيادة العليا داخل المؤسسة.
- **الثاني**: أن تقوم المؤسسة بإعداد القادة من بين العاملين بها، عن طريق برامج تدريبية فاعلة.

قائد المستقبل الاستراتيجي (قادة الصف الثاني الاستراتيجيين):

تجدر الإشارة إلى أن هنا كمجموعة كبيرة من الصفات التي ترتبط بنجاح القيادة، حين تسعى المؤسسات لتحديد الأشخاص الذين يصلحون للقيادة.

وهناك طريقتان مختلفتان لتحديد هؤلاء الأشخاص:

الطريقة الأولى:

"محاولة تحديد الصفات الشخصية المطلوب توافرها في القائد،) وهي أشياء من قبل الذكاء، وسمات الشخصية، والخبرة والاستعدادات الخاصة.")

وفي دراسة سادلر (Sadler 1993) قامت إحدى الشركات الفرنسية بتحديد صفات الأشخاص الذين يصلحون للقيادة بأنهم أشخاص: (مبدعون، قادرون على التكيف، لديهم طموح لأنفسهم، يتمتعون بالشجاعة والحزم، ذوو عقول متفتحة، يفكرون بشكل علمي). وقد قام كل من (كوكس Cox وكوبر Cooper) بمراجعة العديد من الدراسات الأخرى المماثلة في كل من الولايات المتحدة وأوروبا. وكانت النتائج المستخلصة من العديد من الأبحاث التي اطلعوا عليها إلى أن الأشخاص الذين يستطيعون شق طريقهم نحو القمة يتمتعون بعدة صفات يشتركون فيها، **منها:**

- العزم والتصميم.
- القدرة على التعلم من العثرات.
- القدرة على اقتناص الفرص عندما تظهر.
- وجود دافع إنجاز قوي.
- القدرة الهائلة على ضبط النفس.
- مجموعة متكاملة من القيم من بينها الأمانة، والاستقلالية، والمبادرة، والاهتمام الكبير بالناس وبالعلاقات معهم.
- الإقدام على المخاطرة ولكن باعتدال.
- وجود أهداف شخصية واضحة لديهم وكذلك أهداف خاصة بالمؤسسة.
- التفاني في العمل إلى أقصى درجة.
- العمل في حد ذاته هو الذي يثير دوافعهم وحماسهم وليست الجوائز الخارجية.
- حياة منظمة تنظيماً جيداً.
- أسلبرجماتي (عملي) في حل المشكلات وهو يختلف عن الأسلوب الفكري.
- مستوى عالٍ من القدرة على التعامل مع الناس.
- مستوى عال من القدرة على التجديد والابتكار.

الطريقة الثانية:

"وهي التركيز بقدر أكبر على المهارات والمعرفة والخبرة التي ينبغي اكتسابها."

ففي دراسة قامت بها كلية Ashridge Management Collage 1988وكانت بعنوان الإدارة والمستقبل Management for the Future،قدمت المهارات التالية التي سوف يحتاجها قادة المستقبل:

- الدراية الكاملة بالبيئة الاقتصادية، والاجتماعية والسياسية والقدرة على التعامل معها.
- القدرة على القيادة في ظل بيئة متقلبة ومضطربة.
- القدرة على القيام بدور القيادة داخل مؤسسات ذات أنظمة معقدة.
- القدرة على الابتكار والمبادرة بالتغيير.

- القدرة على قيادة أنواع عديدة من الأشخاص ذوي القيم والطموحات المختلفة والمتغيرة.

ويدرج "محسن الكتبي" مجموعة من الصفات الشخصية والقيادية، نوضحها كالتالي:

- **الصفات الشخصية** :(الأمانة والنزاهة والخلق الحسن- الذكاء والمرونة وسعة الأفق- المظهر الحسن- اللياقة البدنية والسلامة الصحية- احترام النفس والغير- الإيجابية في العمل- المبادأة- القدرة علي الابتكار- التعاون والعلاقات الاجتماعية الجيدة).
- **الصفات القيادية** :(إلمامه بكافة القوانين واللوائح الخاصة بالعمل- إلمامه بمبادئ العلاقات الإنسانية وكيفية تطبيقها- القدرة على اتخاذ القرارات السريعة في الحالات الطارئة- الثقة في النفس- الخبرة الفنية بالأعمال التي يشرف عليها- أن يؤمن أن الإدارة تكليف وليست تشريفاً- أن يؤمن بأنه مسئول عن مرؤوسيه وعن المنظمة التي يقودها وجمهور المتعاملين معها- انتهاج أسلوب القيادة الديمقراطية مع المرؤوسين- الالتزام بالعدالة في التعامل مع المرؤوسين- توفير القدوة الحسنة للمرؤوسين في كل تصرفاته)

وترى الباحثة: أنه برغم الاختلافات السابقة إلا أن المهم الآن هو كيفية تقييم قيادات المستقبل (الصف الثاني) وأن ذلك لن يتحقق إلا بالتدريب الفعال للقيادات، ويؤكد بارتليت Bartlett وجوشال Goshal (1995) على حاجة قادة المستقبل إلى التصرف كمدربين وموريين للقدرات وهما يستشهدان بجورانليندال Goran Lindahl الذي كان نائباً للرئيس التنفيذي لشركة ABB، وكان يرى أن التدريب والتطوير هما أهم أدواته، ويقول ليندال أنه يقضي ما يتراوح بين 50% و60% من وقته في أداء هذه المهام.

واتفق عدد كبير من المديرين التشغيليين في شركات Intel. General lectric, Pepsi على أهمية قيام القادة الإستراتيجيون الحاليين بتطوير وتدريب وتأهيل القادة في المستويات الأقل لتكوين الصف الثاني من القادة الإستراتيجيون **وذلك من خلال:**

- تعلم الثقافة.A Teaching Culture
- قصص العمل.Business Stories
- وجهات النظر القابلة للتعلم.A Teachable Point of View
- قصص النجاح المذهل.Staggering Success Stories
- قصص القادة الأكفاء الذين عاصروا الأزمات وتغلبوا عليها

Leaders Under Fire.

وترى الباحثة على أنه بجانب توافر مجموعة من الصفات الواجب توافرها في قادة المستقبل (الصف الثاني)، ونظم الإعداد والتأهيل اللازمة للتحول إلى قادة استراتيجيين، يجب أن يتمتع القادة الإستراتيجيون الحاليون في مجال التدريب بالمقدرة على إعداد البرامج التدريبية المناسبة لإعداد قادة المستقبل من خلال كفاءة تحديد الاحتياجات التدريبية والاختيار المناسب للمدربين واختيار المادة العلمية التي تعمل على زيادة فاعلية القادة الاستراتيجيين، مما يؤثر على فاعلية التدريب بالمعهد الوطني للعوم الإدارية على المستوى الداخلي والخارجي، وتحقيق أهداف المعهد الأخرى.

التميز في قدرات الإبداع والابتكار:

أكدت دراسة العازمي (2006) على الاهتمام بالقيادات وربط ذلك بالحاجة إلى الإبداع والابتكار والتجديد، وربط النمط القيادي بتوفير الإبداع الإداري.

تواجه منظمات الأعمال الخدمية القائمة على عملية التدريب الإداري العديد من المشاكل في سوق التدريب، وتلك المشاكل تحتاج إلى التميز في خلق حلول ابتكاريه، من خلال تأهيل القيادة الإستراتيجية الحالية والمستقبلية والعاملين معاً في التوصل إلى أفكار ابتكاريه وحلول متميزة وبناءة لرفع كفاءة وفاعلية التدريب الإداري.

أهم صفات القائد الاستراتيجي الأكثر إبداعاً:

أكثر انفتاحاً للمعلومات والخبرة- لديه طاقات عالية- لديه الإصرار الشخصي- الذكاء- البساطة والود.

واتضح للباحثة مما سبق أن القيادة الإستراتيجية يجب أن تتميز بالتوجه نحو استغلال الفرص التدريبية محلياً ودولياً، وأن تتبنى هيكلاً تنظيمياً يساعد على الابتكار وخلق مناخ إبداعي يساعد على رفع كفاءة وفاعلية التدريب الإداري بالمعهد، وكذلك التميز بالتخطيط الاستراتيجي، لمزيج من الدورات والأنشطة وأدوات وطرق تدريبية حديثة، وتبني منهج متدرج للابتكار والتغيير المخطط بما يساعد على رفع كفاءة وجودة التدريب الإداري القائم عليه المعهد الوطني للعلوم الإدارية باليمن.

دور القيادة الأخلاقية في تحقيق المسئولية الاجتماعية:

• أن القيادة الأخلاقية لها تأثير هام على السلوك التنظيمي، وبالتالي على المجتمع ككل، والقادة مسئولون عن صنع القرارات الخاصة بالعوائد التنظيمية، وهذه المسئولية لها تأثير على السلوك الأخلاقي، وعلى التزامهم بالموضوعية في توزيع العوائد وعدم احتكارها أو معظمها لأنفسهم مما يؤدي إلى ما يسمى بالسلوك لا أخلاقي". **ومن الناحية الإستراتيجية فإنه على القيادة الإستراتيجية أن تعطي اهتماماً أكبر لأصحاب المنافع وهم:**

- أصحاب المصالح الداخلية (العمال،والإدارة والنقابات.)
- أصحاب المصالح الخارجية (الموردون والعملاء والمستثمرون)
- الأطراف الأخرى ذات العلاقة بالمنظمة.
- كما حدد (سيد جاد) ممارسات تطوير ودعم الثقافة التنظيمية والأخلاقية التي باستطاعة القادة الإستراتيجيون الاسترشاد بها.

وتتفق الباحثة مع أن كفاءة القيادة الإستراتيجية تزيد في هذه الممارسات إذا قامت بتطبيقها فعلاً بما يساعد ويزيد أثر هذه الممارسات على العملية التدريبية واستراتيجيات التدريب ورفع كفاءة وعوائد التدريب وبما يحقق أهداف المعهد الوطني الأخرى، والقادة الاستراتيجيين ليصبحوا نماذج يقتدي بها قادة الصف الثاني (قادة المستقبل.)

إطار مقترح لدور القيادة الاستراتيجي في زيادة فاعلية التدريب الإداري بالمعهد الوطني للعلوم الإدارية باليمن:

بعد استعراض ما سبق من أبعاد مشكلة البحث، والبيانات الأولية التي قامت بها الباحثة بجمعها حول تلك المشكلة، وأدبيات القيادة الإستراتيجية وتطورها من القيادة التشغيلية إلى القيادة الإستراتيجية الفاعلة، وأنماطها وممارستها والتدريب من منظور استراتيجي والدراسات السابقة ذات الصلة بالدراسة الحالية التي تم استعراضها وتحليلها في مجال القيادة الإستراتيجية وأبعادها المختلفة، إضافة إلى المقابلات الشخصية التي أجرتها الباحثة مع المسئولين بالمعهد الوطني للعلوم الإدارية باليمن، من خلال الدراسة الاستطلاعية.

ممارسة القيادة الإستراتيجية:

تناولت الدراسة ست ممارسات إستراتيجية تمثل المتغيرات المستقلة، والتي تؤثر تأثيراً مباشراً في القيادة الإستراتيجية الفاعلة،**وهي:**

1. المبادرة المرونة في مواكبة التغيير.
2. تحديد التوجه الاستراتيجي.
3. تطوير رأس المال البشري.
4. الاهتمام بإعداد قادة المستقبل (الصف الثاني.)
5. التميز في مهارات الإبداع والابتكار.
6. تعزيز الممارسات الأخلاقية والمسئولية الاجتماعية.

كذلك متطلبات الشركة الطالبة للتدريب بما يتناسب مع استراتيجيات التدريب بالمعهد الوطني باليمن، وتطوير القيادة الإستراتيجية الحالية، وإعداد القيادة الإستراتيجية المستقبلية واختيارها.

رابعاً :الدراسات الاستطلاعية وتحليل البيانات الثانوية:

قامت الباحثة بدراسة استطلاعية استهدفت المساهمة في تحديد وبلورة مشكلة البحث، وتكوين فروضه وتساؤلاته وتحديد البيانات اللازمة لاختبار صحة هذه الفروق، والأساليب المناسبة لتحديد حجمها، وتحديد مجتمع البحث، **وقد مرت هذه الدراسة الاستطلاعية بثلاث مراحل:**

الأولى: الدراسة المكتبية.

والثانية: المقابلات الشخصية،

والثالثة: تحليل البيانات المتاحة **وفقاً لما يلي:**

1. الدراسة المكتبية:

اعتمدت هذه الدراسة على جمع بعض البيانات الإحصائية عن تطور واقع التدريب باليمن، وتحديداً في المعهد الوطني للعلوم الإدارية.

وقد قامت الباحثة باستعراض وتحليل هذه الإحصاءات كمدخل لتحديد مشكلة البحث وأهدافه، من حيث تطورها الزمني وتطور الأداء بالمعهد الوطني للعلوم الإدارية باليمن على النحو التالي:

بالاطلاع على البيانات المتاحة استنتجت الباحثة أن المعهد الوطني للعلوم الإدارية، يعتبر من أهم وأنسب القطاعات كمجال للتطبيق، ويرجع سبب اختيار الباحثة للمعهد الوطني للعلوم الإدارية لأنه يعتبر مؤسسة ريادية في مجال التدريب الإداري وتنمية الموارد البشرية باليمن.

2. المقابلات الشخصية:

استهدفت المقابلات الشخصية التي قامت بها الباحثة لعدد من السادة المديرين الاستراتيجيين والتنفيذيين وذوي الاختصاص بالعملية التدريبية، بالمعهد الوطني للعلوم الإدارية باليمن، وإجراء حوار مفتوح من خلال توجيه بعض الأسئلة وفقاً للجدول التالي، وذلك للحصول على المعلومات التي تساعد في تحديد جوانب المشكلة وتحديد المتغيرات وتكوين فروض البحث وكذلك كتحديد مجتمع الدراسة.

أجرت الباحثة عدة مقابلات كما يلي:

جدول رقم (١)

جدول المقابلات الشخصية

المقابلة	التاريخ	إطار المقابلة
أولاً : القيادات الحالية:		
1. نائب عميد المعهد الوطني للعلوم الإدارية- لتنمية الموارد البشرية بصنعاء	2/1/2011	1. هل لديكم إدراك لمفهوم القائد الاستراتيجي؟ 2. هل يتم تدريب القادة حتى يصبحوا قادة استراتيجيين؟ 3. ما الآثار المترتبة على عدم وجود قائد استراتيجي؟ 4. ما البرامج التي يمكن أن تساعد في إعداد القائد الاستراتيجي؟ 5. هل سيتم إرسال بعثات خارجية لتدريب قادة استراتيجيين؟
2. مدير عام مركز التدريب بالمعهد الوطني للعلوم الإدارية بصنعاء	5/1/2011	1. كم عدد البرامج المنعقدة خلال الفترة من 2006- 2010؟ 2. ما مدى تطور عدد المتدربين في الفترة السابقة "نسبة مئوية"؟ 3. كيف يتم تقييم فعالية العملية التدريبية؟ 4. هل ستدعي جهات استشارية للمساهمة في التطوير؟ 5. ما أنماط القيادة الاستراتيجية التي تطبق بالمعهد؟

ثانياً: المدربون وذوي الاختصاص بالتدريب:		
1. أعضاء الهيئة الفنية الدائمين بمركز التدريب بالمعهد الوطني وباقي الفروع بالمحافظات اليمنية الأخرى	7-8/1/2011 10/1/2011 11/3/2011 19/3/2011 24/3/2011	1. ما أنواع البرامج المقدمة؟ 2. ما الفئات المستهدفة بالتدريب؟ 3. هل تمارس القيادة الاستراتيجية في التدريب؟ 4. ما المزايا المتوقعة من وجود القائد الاستراتيجي في مجال التدريب؟ 5. ما أوجه النقص في ممارسة القائد الاستراتيجي؟
ثالثاً: خبراء التدريب الخارجيين:		
1. خبراء التدريب من الخارج	25/11/2011 27/11/2011 11/12/2011 14/12/2011	1. ما المشاكل والتحديات التدريبية القائمة بالمعهد الوطني للعلوم الإدارية؟ 2. ما مدى كفاءة المدربين الداخليين؟ 3. ما المدة اللازمة لممارسة أو الاعتماد على القائد الاستراتيجي؟ 4. ما أولويات ممارسة القائد الاستراتيجي؟ 5. ما نواحي التطوير ببرامج المعهد لمواءمتها للقائد الاستراتيجي؟

تحليل المقابلات التي تمت وفقا لجداول السابقة: (القيادات الحالية) :

يتضح من خلال الإجابة على التساؤلات الواردة بالجدول **أولاً**: أن القادة الاستراتيجيين ليس لديهم إدراك واضح حول مفهوم القائد الاستراتيجي

وممارسات وأنماط القيادة الإستراتيجية، وذلك يدل على أن الإدارة العليا بالمعهد الوطني لا تمارس الفكر الاستراتيجي في مجال التدريب ولكنها مازالت تمارس الفكر التشغيلي أو التنفيذي، مما أدى إلى غياب الصف الثاني من القيادة بالمعهد كما يتضح من الجدول.

كما اتضح انخفاض عدد البرامج التدريبية المنعقدة خلال الفترة (2006-2010)، وكذلك انخفاض عدد المتدربين خلال نفس الفترة مما أثر بالسلب على فاعلية التدريب ومخرجات عملية التدريب بالمعهد.

تحليل مقابلات المدربين وذوي الاختصاص بالتدريب:

يتضح من خلال الإجابة على التساؤلات الواردة بالجدول :

ثانياً: أن البرامج التدريبية المقدمة للجهات التي تتعامل مع المعهد وللقادة العاملين بالمعهد تتسم بالضعف وانخفاض عددها، مما يؤثر بالسالب على فاعلية التدريب بالمعهد والجهات المتعاملة معه وبالتالي انخفاض العائد من العملية التدريبية.

ذلك لأنه أكد عدم توافق لبرامج التدريب مع حاجات الأفراد، حيث أنهما يقارب 70% من التدريب لا علاقة لها باحتياجات المتدربين.

واتضح للباحثة إجماع المدربين وذوي الاختصاص بالتدريب على أن وجود قائد استراتيجي في مجال التدريب يؤدي إلى تحقيق فاعلية التدريب ورفع كفاءة مخرجات العملية التدريبية وتحقيق الكفاءة في تحديد الاحتياجات التدريبية واستحداث البرامج التدريبية التي تواكب التطور العالمي وزيادة فاعلية التدريب للمعهد والجهات المتعاملة مع المعهد وزيادة العائد من العملية التدريبية.

وكذلك إجماعهم على أن غياب الممارسة الإستراتيجية التدريبية لدى القادة الحاليين بالمعهد يؤثر بالسلب على فاعلية التدريب بالمعهد.

تحليل مقابلات خبراء التدريب الخارجيين:

يتضح من خلال الإجابة على التساؤلات الواردة بالجدول:

ثالثاً: أن غياب الممارسات الإستراتيجية للتدريب لدى القادة الحاليين بالمعهد تؤثر بالسلب على تحديد الاحتياجات التدريبية وانخفاض كفاءة المدربين الداخليين وانخفاض عدد البرامج الفعالة، وأدى ذلك أيضاً إلى انخفاض أعداد المتدربين مما أدى إلى انخفاض العائد من العملية التدريبية بالمعهد وانخفاض فاعلية التدريب .

واتضح للباحثة من خلال إجابات خبراء التدريب من الخارج أن الاعتماد على القائد الاستراتيجي يحتاج لمدة طويلة حتى يتم تدريبية على التحول من الفكر التنفيذي إلى الفكر الاستراتيجي وإقناعهم بأولويات ممارسة القائد الاستراتيجي، **وقد اتفق رأيهم مع رأي الباحثة في أن أولويات ممارسة القائد الاستراتيجي بالمعهد هي:**

(كفاءة القائد على التخطيط الاستراتيجي- كفاءة القائد على تطوير رأس المال البشري- الاهتمام بإعداد قادة المستقبل/ الصف الثاني- المبادرة والمرونة في مواكبة التغيير، التميز في ممارسة الإبداع والابتكار- تعزيز الممارسات الأخلاقية والمسئولية الاجتماعية)

تحليل تقارير المعهد الوطني للعلوم الإدارية:

جدول رقم (٣)

الكادر الفرع	عدد العاملين					% الإداريون إلى الأكاديمي
		أكاديميون إلى الإجمالي	إداريون	% الإداريون إلى الإجمالي	الإجمالي	
الديوان العام %	90 41.7	59.2	62 29.7	40.9	152	68.9
فرع تعز %	36 16.7	60	24 11.5	40	60	66.7
فرع الحديدة %	22 10.2	28.2	56 26.8	71.8	78	254.5
فرع عدن %	41 19	56.2	32 15.3	43.8	73	78.1
فرع أب %	21 9.7	63.6	12 5.7	36.4	33	57.1
فرع حضرموت %	6 2.8	20.7	23 11	79.3	2.9	383.3

يتضح من الجدول رقم (2) أن هيكل المعهد يتكون من الديوان العام بالإضافة إلى فروع بإجمالي عمالة (425) عامل مقسمة إلى أكاديميين بإجمالي عدد (216)،إداريين (ذكور وإناث) بإجمالي عدد (209) . ويحتل الديوان العام بالنصيب الأكبر من العمالة الفنية بعدد (90)،والعمالة الإدارية بعدد (62) يليه

فرع الحديدة بإجمالي عدد (78) ثم فرع عدن بإجمالي عدد (73)،وفرع تعز بإجمالي عدد (60). ويأتي أخيراً فرع آبوحضرموت بعدد (33)، (29) .

ويلاحظ وجود خلل في هيكل العمالة الإدارية إلى الأكاديمية بنسبة إجمالية 96.8% وذلك يدلل على وجود خلل في الهيئة الفنية وذلك يؤثر على فاعلية التدريب بالسلب، كما يلاحظ أن عدد الخبراء غير كاف لرفع فاعلية التدريب بالمعهد.

ويلاحظ من التفاوت الكبير في أعداد ونسب العمالة الفنية والإدارية أن إدارة المعهد لا تمارس الفكر الاستراتيجي في الإدارة، وقد يرجع ذلك إلى أن الإدارة غير مؤهلة وغير مدربة على ممارسات القيادة الإستراتيجية الفعالة، وأن أنماط القيادة الإستراتيجية غير متوفرة في إدارة المعهد.

كما يتضح من الجدول عدم وجود (الصف الثاني) في الإدارة أو الإدارة التشغيلية المدربة، وكل ذلك أدى إلى ضعف فاعلية التدريب بالمعهد وما ترتب على ذلك من انخفاض إيرادات التدريب.

وفي ضوء المؤشرات السابقة يمكن استعراض تطور أعداد البرامج والمتدربين والتي تعكس التذبذب الشديد والذي يعكس بدوره عدم ممارسة القيادة الإستراتيجية الفاعلة بالمعهد الوطني للعلوم الإدارية **كما هو موضح على النحو التالي:**

جدول رقم (٣)

تطور أعداد البرامج والمتدربين بالمعهد الوطني

للعلوم الإدارية الفترة من : (2006 – 2010)

السنوات البرامج	2006		2007		2008		2009		2010		الإجمالي
	عدد	%	عدد	%	عدد	%	عدد	%	عدد	%	
البرامج	-	-	-	-	30	39	19	24.7	28	36.4	77
المتدربين	-	-	-	-	914	27.2	1732	51.5	715	21.3	3361

يتضح من الجدول رقم (1-4) أن أعداد البرامج والمتدربين خلال عامي 2006-2007 بلغت الصفر، ثم ارتفع عدد البرامج في عام 2008 إلى (30) بنسبة 39% من الإجمالي وارتفاع عدد المتدربين إلى عدد (914) بنسبة 27.2% من الإجمالي وبلغ أقصاه في عام 2009 بعدد برامج (19) بنسبة 24.7% وعدد المتدربين (1732) بنسبة 5.51%،ثم تنخفض أعداد البرامج (28) بنسبة 36.4% وأعداد المتدربين إلى (715) بنسبة (21.3).%

وتُرجع الباحثة هذا التذبذب الشديد في أعداد البرامج وأعداد المتدربين إلى أن إدارة المعهد الحالية لا تقوم بممارسة القيادة الإستراتيجية الفعالة. وما يترتب على ذلك من انخفاض أعداد وجودة البرامج التدريبية الفعالة التي تواكب المتغيرات الحديثة.

كما ترجع الباحثة هذا التذبذب إلى غياب التخطيط الاستراتيجي للتدريب الفعال بالمعهد، وكذلك غياب التسويق الاستراتيجي في مجال التدريب.

وعلى ضوء المؤشرات السابقة يمكن استعراض خطة تنفيذ البرامج التدريبية لعام 2010 م والتي يتضح من خلالها المهمة الأساسية لها، حيث تتمثل في رفع كفاءة وفاعلية موظفي الجهاز الإداري للدولة، **كما سنوضحها في الجدول التالي:**

جدول (٤)

خطة تنفيذ البرامج التدريبية لعام ٢٠١٠

م	اسم البرنامج	عدد المرات	عدد المتدربين في البرنامج (متدرب)	مدة البرنامج	ساعات البرنامج	التكلفة التقديرية للبرنامج الواحد (بالريال)
أولاً: البرامج الداخلية						
1	استراتيجيات التغيير والتطوير التنظيمي.	6	30	10	40	1364000
2	المبادئ الأساسية في الإدارة.	7		6	30	1364000

3	التخطـــــــــــيط الاستراتيجي.	6		6	30	1364000
4	تنميـــــة المـــــوارد البشرية.	6		6	30	1364000
5	تحليـــل المشـــكلات واتخاذ القرارات.	6		6	30	1364000
6	تنميـــة المهـــارات القيادية.	6		6	30	1364000
7	تخطـيط الاحتياجـات التدريبية.	6		6	30	1364000
8	تنميـــة المهـــارات الإدارية للمرأة.	6		6	30	1364000
9	الإدارة الماليـــــــة للمـــــديرين الغيــــر الماليين.	6		6	30	1364000
10	النظـــام المحاســـبي للوحـدات المركزيـة والسلطة المحلية.	6	30	6	30	1364000
11	تدريب المدربين.	7	15	6	30	1364000
12	تنميـــة المهـــارات الإدارية.	6	30	6	30	1364000
13	مهـــارات التخطـــيط للمديرين.	4	30	6	30	1364000
14	فـــن إدارة الأزمـــات والصراعات.	4	30	6	30	1364000

15	تنظـــيم الوقـــت والاجتماعات.	6	30	6	30	1364000
16	إدارة التغييـــــــر والتطوير.	6	30	6	30	1364000
17	كيف تحفز الآخرين.	6	30	6	30	1364000
18	المهارات القيادية.	6	30	6	30	1364000
19	تنميـــــة التفكيـــر الإبداعي للقادة.	4	20	6	30	1364000
20	الأساليب الحديثة في التغيير الإداري.	4	20	6	30	1364000
21	أنظمـــة ولـــوائح المحفوظـــات فـــي الجمهورية اليمنية.	6	30	6	30	1364000
22	أســـاليب البحـــث العلمي.	4	20	6	30	1364000
23	المحاسـبة الحكوميـة فــي أجهـزة السـلطة المحلية.	6	30	6	30	1364000
24	الإشـــراف المـــالي الحكومي.	6	30	6	30	1364000
25	المحاســـبة لغيـــر المحاسبين.	6	30	6	30	1364000
26	التحليل المالي.	6	30	6	30	1364000

27	مراجعة وتدقيق الحسابات في الوحدات الحكومية.	6	30	6	30	1364000
ثانياً: البرامج الخارجية:						
1	تخطيط الأعمال.	1	15	10	50	8019000
2	تدريب المدربين.	1	15	10	50	14652000
3	زيارات ميدانية لمعاهد الإدارة في الوطن العربي.	4	20	10	-	8019000

ويتضح من خطة تنفيذ البرامج التدريبية أنها تهدف إلى تحقيق الأهداف التالية:

1. تنمية مهارات وقدرات موظفي الدولة والإعداد الجيد لمن يرشح لمثل هذه الوظائف.
2. الإعداد الجيد لشاغلي الوظائف الإدارية (تخطيط القوى العاملة، التنظيم، التدريب ، ... إلخ)، وإكسابها المعارف الجديدة بما ينسجم مع التطوير في الأساليب وتوجه الحكومة نحو الإصلاح والتطوير والتحديث الإداري.
3. تحقيق تغيير إيجابي في سلوكياتهم وفي تعاملهم مع الرؤساء والمرؤوسين.
4. تفعيل دور المعهد الوطني للعلوم الإدارية في المشاركة في عملية الإصلاح والتحديث والتطوير الإداري والذي تقوم بها لحكومة.
5. من الواضح أن أغلبية البرامج تركز على برامج تنمية القيادة والمهارات القيادية واستراتيجيات التغيير.
6. في مجال التدريب تركز على جوانب تنمية المهارات القيادية وتحديد الاحتياجات التدريبية، والأهم من ذلك تدريب المدربين.
7. أما من ناحية الاهتمام بالبرامج الخارجية فيتم التركيز على التخطيط وتدريب المدربين، ذلك أن المدرب هو العنصر الفعَّال في العملية التدريبية. وأخيراً، كان هناك جانباً هاماً من التركيز على اكتساب الخبرات من خلال الزيارات الميدانية لمعاهد الإدارة بالوطن العربي.

نلاحظ من الجدول أن الإنفاق على التدريب الخارجي تكلفته أكبر بكثير من البرامج الداخلية وهذا مؤشر لوجود كادر مؤهل وذو خبرة عالية في مجال التدريب.

الفصل السابع

الإستراتيجية الأمنية والتحديات المعاصرة

إن التخطيط يكون واجبا من باب أولى بالنسبة للأجهزة التي تضطلع بمهام قومية وتفرض عليها ظروف وطبيعية عملها وضع خطط تكفل لها النهوض بمسئولياتها ومواجهة مخاطرها وتحدياتها.

ومن قبيل ذلك ، وبكل تأكيد، أجهزة الأمن باعتبارها القوامة على كفالة الأمن والاستقرار ، وبحسبانها ركيزة للتنمية والتقدم في المجتمع ، ذلك أن الأمن هو التنمية وبدون تنمية لا يوجد امن ، إضافة إلى ذلك ، فان الظروف والأوضاع الاقتصادية والاجتماعية والسياسية وغيرها على الساحتين الإقليمية والدولية فرضت نفسها وبشكل حتمي على ارض الواقع ، واقتضت بالضرورة مواجهة ما أفرزته من مشكلات لها انعكاسات على الأمن بدرجات متفاوتة فضلا عن مواجهة الجريمة في سائر صورها وأشكالها ودرجاتها بأسلوب علمي يواكب النمط العلمي المتخصص الذي ترتكب به الجريمة سواء في جانبه المتعلق بفكرة الجريمة ذاتها أو في طريقة ارتكابها ووسيلة إتمامها ، خاصة ما يعرف بالجريمة المنظمة أو جرائم خارج النطاق ، وجرائم العنف والإرهاب التي أصبحت ظاهرة خطيرة تهدد وجود المجتمعات في ذاتها .

ومما لا شك فيه ، أن مواجهة تلك المخاطر والتحديات تتطلب صياغة خطة لها أبعادها ومحاورها الإستراتيجية التي تتميز بالثبات والاستقرار النسبي ، التي تعتمد على منطلقات ومقومات لا غنى عنها حتى تحقق أهدافها المرصودة لها.

وفي ضوء المقدمات سالفة الذكر فإننا نتناول هذا الموضوع على التقسيم والتفصيل الآتي:

مبحث أول : الأمن (فلسفة ، مفهومها ، ومضمونا)

مبحث ثان : متطلبات ومقومات الإستراتيجية

مبحث أول : الفلسفة ، المفهوم ، والمضمون :

الأمن حاجة أساسية من حاجات البشر ، تحتل المرتبة الثانية من حاجاته وتتلو مباشرة في أهميتها إشباع الفرد لحاجاته الفسيولوجية والطعام والشراب ولذا يؤثر الإحساس بفقده أو بنقصه على كيان المجتمع .

ومفهوم الأمن ومضمونه يتفاوت من مجتمع لآخر ، بل يتفاوت في المجتمع الواحد من فترة لأخرى ، ومرد هذا التفاوت والاختلاف إلى الإيديولوجية السائدة في المجتمع ، والى الاعتبارات الاقتصادية والاجتماعية التي يقوم على تحقيقها .

وفي ضوء ما تقدم ، تنقسم دراستنا في – هذا الصدد – على النحو التالي:

مطلب أول : فلسفة الأمن.

مطلب ثاني : مفهوم الأمن ومضمونه.

فلسفة الأمن:

الأمن هو إحساس الأفراد والجماعات التي يتشكل منها المجتمع بالطمأنينة ، والشعور بالأمن والاستقرار ، وهو ما يحفزهم على العمل والإنتاج ، لذلك فان الهدف الأساسي للشرطة هو إقرار السكينة والنظام ووقاية المجتمع من عوامل الانحراف التي تهدد كيانه

والشرطة وهي بصدد إقامة الأمن تتبع سبيلين : الأول الأسلوب الوقائي والذي يستهدف توقي الجريمة قبل وقوعها من خلال بعض الإجراءات الشرطية التقليدية وهي إجراءات تؤدي بالضرورة إلى التقليل من وقوع الجرائم نتيجة لتضييق الفرص أمام المجرمين ، فالشرطة لا تقف مكتوفة الأيدي حتى تقع الجريمة فتكافحها وإنما تنفذ ببصريتها إلى الجريمة ، وهي مشكلة اجتماعية لها نوازعها وعواملها ، وان سبيل الشرطة في هذا الشأن هو إثارة انتباه المواطنين أصحاب الشأن بالدرجة الأولى في القضاء عليها ، ومن ثم تكون الشرطة قد قامت بدورها في المحافظة على قواعد المجتمع ، وإزالة الأوضاع والمشكلات التي تسبب في الميل إلى الانحراف والجريمة . **والثاني** : أسلوب المواجهة وهو ملاحقة الجريمة بعد ارتكابها وتعقب مرتكبيها لتقديمهم للعدالة.

وإذا حددت فلسفة الأمن ورسمت خطتها على أساس دراسة أسباب الجريمة ودوافعها ووسائل المقاومة الكفيلة بالحد من فرص ارتكابها ، وفقا للأساليب العلمية الحديثة ، فان الظواهر الإجرامية لا تلبث أن تنحصر تدريجيا ، ويصبح الأمن والاستقرار بديلا عن الاضطراب والفوضى

وخلاصة القول ، إن الأمن الحقيقي هو الشعور بملء النفس ثقة واطمئنان بالحاضر والمستقبل وهو أمر يخرج عن مقدور الأرقام والإحصائيات أن تنبه أو تفصح عنه ، وهي حقيقة لا تغيب عن احد ينعم بالأمن إحساسًا وشعورًا.

مطلب ثاني: مفهوم الأمن ومضمونه:

الأمن مثلما يحتاج إلى خطة للعمل في حاجة أيضًا إلى نظرية تقوم عليها سياسته، ثم إلى بحوث مستمرة لتطوير هذه النظرية حتى تساير المجتمع واحتياجاته في الأمن والاستقرار ، وهذه النظرية الفلسفية هي القاعدة أو الدعامة التي ترتكز عليها الخطة ، ولا سبيل إلى قيام تخطيط سليم ما لم يستند إلى فلسفة سديدة .

ويقتضي قيام تخطيط سليم لمفهوم الأمن ، أن يستتبع بالضرورة مواجهة الجريمة ومتابعة تطوراتها ، بحسبان أن الجريمة ظاهرة اجتماعية وهي خاضعة للتطور الاجتماعي في كل بيئة من البيئات ، وفي كل جماعة من الجماعات فالجريمة والمجرم شيئان متلازمان ، فلا توجد جريمة بغير مجرم ولا يوجد مجرم بغير جريمة ، فإذا كانت الجريمة تتطور فهذا شان المجرم كذلك.

وعلى ذلك فالمجرم يتطور بتطور العلم وتطور القيم الاجتماعية ومقتضى ذلك أن المجرم في العصر الحديث لم يعد غافلاً عن الوسائل العلمية التي تتبعها أجهزة الشرطة وأجهزة مكافحة الجريمة في تتبع المجرمين وتضييق الخناق عليهم واثبات التهمة في حقهم ، بل قد تتجاوز قدراتهم أحيانا في تجنب هذه الوسائل قدرات القائمين باستخدامه.

ولكن يقابل ذلك حقيقة أخرى ، هي أن المجرم في العهود الماضية لم يكن في الواقع في حاجة إلى الاستعانة بالعلم لإخفاء آثاره وتيسير فرص ارتكاب جرائمه ما دام المستوى العام للمجتمعات في ذلك الوقت لم يكن يستلزم قدرات علمية من المجرمين لارتكاب جرائمهم ، ولم تكن الوسائل العلمية لكشف الجرائم والمجرمين قد عرفت بعد ، ولكن يبدو أن مدى التطور في العلم يجاوز عادة قدرة المجرمين على الاستفادة من العلم ، أي إن الوسائل التي يكشف عنها العلم لمكافحة الجريمة تظل فترة غير قصير من الزمان خافية على المجرمين حتى يتنبهوا إليها في النهاية فيواجهوها بما يبتكرونه من وسائل.

ونخلص من ذلك إلى نتيجة هامة ، هي انه لا يمكن القول بان الوسائل العلمية لمكافحة الجريمة تفقد قيمتها لمجرد أن المجرمين يواجهونها بوسائل علمية مضادة ، ولكن الذي يمكن قوله هو أن الأمر يحتاج دائما لتطوير هذه الوسائل العلمية وتطوير كيفية استخدامها حتى لا يلحقها ركب المجرمين ، وانه إذا وقفت عند حد معين لسنوات طويلة فإنها تصبح محلا للشك في قدرتها على الوفاء بالغرض المقصود منها.

وإذا كانت المجالات التقليدية لأجهزة الشرطة تتمثل في المحافظة على الأمن العام ,والصحة العامة والسكينة العامة ، إلا أن مضمون الأمن في الوقت الحاضر غدا أكثر اتساعا فلم يقف عند حد تلك المجالات ، بل أصبح للأمن مفهوم شامل ، ومؤداه إن امن المجتمع واستقراره لا يقومان فقط على تنفيذ القوانين ,إنما يقومان أيضا على التفكير المستمر لإيجاد الحلول الإنسانية لعلاج المشكلات الاجتماعية وعلى تطور هذه الحلول مع تطور المجتمع.

وفي ضوء هذه النظرة الشمولية أصبح للأمن روافد عديدة تتمثل في الأمن العام , والأمن الاجتماعي والأمن الاقتصادي والأمن السياسي ، وتلك الروافد وغيرها تغطي جميع المجالات التي تقوم عليها أجهزة الأمن .

ومما يجدر التنويه إليه ، أن الشرطة باعتبارها أول جهاز في الدولة لمنع الجريمة لم يكن في وسعها أن تظل بعيدة عن التطور العلمي في كيفية مكافحة الجريمة والوقاية منها.

ولاشك إن هذا التطور العلمي في مكافحة الجريمة كان وليد التطور في علوم الجريمة سواء من الناحية القانونية أو النفسية أو الاجتماعية ، ثم بدأت نظرية الدفاع الاجتماعي تلعب دورها في توجيه الذهن نحو الإطار الواسع لمكافحة الجريمة بعد أن كان هذا الإطار حبيس الإجراءات والتدابير التقليدية التي جرى العالم فترة طويلة من الزمان على مواجهة الإجرام بها.

وهكذا لم تعد مكافحة الجريمة مقصورة على تدابير المنع أو الردع التي أنتجتها أجهزة الشرطة فيما مضى ، لكنها أضحت سياسة جنائية بكل ما تتضمنه كلمة سياسة "من معنى".

ولم تعد الشرطة وحدها المسئولة عن وضع السياسة وانتهاجها ، إنما تشترك معها كل الأجهزة المختصة في الدولة برعاية الفرد والمجتمع ودعم القيم الإنسانية والخلقية فيه كون كل في حدود اختصاصه.

المبحث ثاني : متطلبات ومقومات الإستراتيجية:

يقصد بالإستراتيجية هنا ما هو قائم وما هو قادم ، من ظواهر إجرامية فرضت ظروف العصر ومتغيراته السياسية والاجتماعية والاقتصادية ، مواجهتها مواجهة متلاحقة وتعقبها تحقيقا للاستقرار الأمني.

ويتطلب لنجاح الإستراتيجية بمفهومها المتقدم ، ضرورة توافر متطلبات ومقومات لا غنى عنها في هذا الصدد ، بدونها تغدو الإستراتيجية كلمات جوفاء لا صدى لها في الواقع.

وهنا يلزم التنبيه إلى أن ثمة فارق بين المتطلبات والمقومات ، فالمتطلبات هي دعائم أو ركائز ثابتة لا تتبدل بتغير الظروف والأحوال ، أما المقومات فهي لا تعدو أن تكون مجموعة من العناصر تتسم بالمرونة ، لتواكب المتغيرات التي تجد من وقت لآخر.

وتنقسم دراستنا- في ضوء – ذلك على النحو التالي:

مطلب أول : متطلبات الإستراتيجية

مطلب ثاني : مقومات الإستراتيجية

مطلب أول: متطلبات الإستراتيجية:

تحكم الإستراتيجية دعائم معينة، تتمثل في مجموعة من الأفكار الأساسية تعتبر منطلقات لتحقيق أهداف معينة.

وتتبدى هذه المتطلبات في الآتي:

أولا : مبدأ العلمية:

بمعنى الاستناد دائما إلى الأساس العلمي القائم على الاستفادة من الخبرات والتخصصات ودراسة الخطط السابقة والاستفادة من التجارب السابقة، والاستخدام العلمي المتطور عند وضع خطط مواجهة الجريمة.

وهذا المبدأ ، فرضته بالمقابل السمة العلمية التي غدت ملازمة للجريمة الحديثة . فعالم الجريمة يجتاز مرحلة حاسمة من مراحل التطور المذهل .

للجريمة الحديثة فعالم الجريمة يجتاز مرحلة حاسمة من مراحل التطور المذهل فالجريمة العصرية التي شاع وقوعها منذ أوائل الستينيات من هذا القرن بدأت تعتمد على التخطيط العلمي الدقيق ، على نحو لم يسبق له مثيل في التاريخ الجنائي.

والجدير بالذكر هنا ، إن مبدأ العملية ينبغي أن يسير بالتوازي مع الصبغة العلمية للجريمة ، إذن فالمواجهات يتعين أن تكون علمية تقوم على التخطيط العلمي

ثانيا : مبدأ مركزية التخطيط ولا مركزية التنفيذ:

يقصد أولا بمركزية التخطيط ذلك التخطيط المركزي الذي يتيح منهاجا متكاملا من الناحية العلمية ، وفي هذا الصدد فان هذا التخطيط المركزي يكفل إيجاد التوازن والتنسيق الضروري بين خطط القطاعات المختلفة ، وكذلك يحقق التنسيق عند التنفيذ ، كما إن التخطيط المركزي يمكن من مواجهة المشاكل العامة التي لا تدخل في نطاق عمل معين أو"جهاز معين."

والى جانب مبدأ مركزية التخطيط يوجد مبدأ آخر يقوم على لامركزية التنفيذ، بمعنى أن تلقى مسئولية التنفيذ على عاتق القطاعات المختلفة كل حسب موقعة وقدر اختصاصه.

ثالثا : مبدأ الإلزامية والمرونة:

يعني مبدأ الإلزامية ضرورة الالتزام في التنفيذ بخطط تحقيق الأهداف عقب اعتمادها وإبلاغها إلى جميع الأجهزة في المناطق المختلفة والعمل على إمكانية استجابة الخطة للظروف الطارئة اعتمادا على الدراسات التنبؤية ، ومدى قابليتها مواجهة أيه مشاكل عند التنفيذ .

أمـا المرونـة فتعنـي أن تكـون الخطـة ذات بـدائل مختلفـة بحيـث يمكـن مواجهة الاحتمالات الطارئة.

فمن المسلم به أن حريـة أجهزة الأمن ليست مطلقـة فـي اختيـار نـوع التخطـيط لمواجهـة تلـك الأخطـار ، بـل يتعـين أن يكـون هـذا التخطـيط وليـد الظـروف السياسـية والاقتصـادية والاجتماعيـة القائمـة ، وينبغـي أن يطـور التخطيط بحيث يناسب حاجة المجتمع وقدراته في ظل ما يجد من ظروف ، لذلك فان صلاحية خطة الأمن – شأنها بذلك كسائر الخطط – رهين بملائمتها شكلاً وموضوعا للأوضـاع التـي تصـاغ فـي ظلهـا وان اسـتمرار هـذه الصلاحية يتوقف بالدرجة الأولى على استمرار تلك الأوضـاع فإذا مـا تغيرت الظروف ولم تسايرها الخطـة بـالتغير، فكأنمـا قد حكمت علـى نفسها بالإخفاق والعجز عن ملاحقة التطـور. ومؤدى هذا إن السمة الرئيسية فـي الخطـة هـي المرونة والقابلية للتطور وفقا للتنظيمات والقيم الجديدة بل إن الخطـة السليمة هي التي تتنبأ بهذه الظواهر قبل وقوعها , فتعمل على دراستها ووضـع الحلـول الكفيلة بمواجهتها حتى لا تفاجأ بها مفاجـأة قد تفقدها القدرة علـى التكيف معها تأثرًا بها وتأثيرًا فيها.

رابعا : مبدأ الواقعية :

يقصد بهذا المبدأ مدى ملائمة الوسائل والأساليب للواقع الذي سوف تنفذ فيه وتقدير الإمكانات المتاحة التي سيتم التنفيذ فـي حدودها . أمـا الشق الأولـى من المبدأ والذي يتمثل في مدى ملائمة الوسائل والأساليب للواقـع ، فـان تقدير هذه الملائمة من أطلاقات القيادة ، وتخضع لمحض ترخيصها بلا معقب عليها في ذلك إلا إذا شاب تقديرها خطأ مؤثر لا سبيل لتداركه.

والجـدير بالـذكر أن تقـدير الملائمـة ، يقـوم علـى مـدى تناسـب الوسـائل والأساليب المتاحة للواقع ، وتلك مسألة تحتاج إلى الخبرة والعلم معا.

وفي اعتقادنا أن تلك المسألة لا تحتـاج إلـى خبـرة فحسـب ، بـل المشـورة أيضا من القائمين على التنفيذ ، إذ هم اقدر من غيرهم علـى الإجابـة علـى تلك المسألة.

أما الشق الثاني ومؤداه ، تقدير الإمكانات المتاحة التي سيتم التنفيذ في حدودها فهذا الشق يرتبط بالأول ارتباطا وثيقا أو ارتباط السبب بالنتيجة ذلك إن تنفيذ الوسائل والأساليب يعتمد بالدرجة الأولى على الإمكانات المتاحة وعلى قدر هذه الإمكانات يأتي التنفيذ محققا لأهدافه.

ومن ناحية أخرى فاعليه الأهداف تتحقق أيضا من واقع مدى واقعيتها وادراكها لكافة المتغيرات والعوامل المؤثرة ، والخصائص العامة لبيئة التنفيذ ، ومن هنا فان كانت مسئولية الأجهزة المتخصصة في التخطيط تتمثل في انتهاج الدراسات العلمية المستمدة من البيانات الصحيحة الواقعية والتنبؤات الرشيدة حول كل خطة على حده ، فان مهمة القيادة الشرطية في هذا المجال تنصرف إلى توفير المعلومات المستمدة من الملاحظة والتحليل والربط بين الأحداث ، القدرة على التعرف على العامل أو العوامل الإستراتيجية المحققة لفاعلية الخطط وحاسة التوقع التي تنتج البديل المرن لمواجهة أي متغير حال.

ذلك أن تحقيق الأهداف الأمنية قد يواجه العديد من العوامل والمؤثرات التي قد تخرج عن إطار سيطرة المنظمة الشرطية لارتباطها بأحداث سياسية أو اقتصادية أو اجتماعية ذات طابع فجائي ومن هنا كانت أهمية ضرورة أن تتسم الخطة بالواقعية.

خامسا : مبدأ الاستمرار و المشاركة :

ويعني ذلك أن تحديد الوسائل والأساليب والتخطيط لمواجهة متطلبات الأمن ليس عاملا عارضا تلجا إليه في ظروف معينة فقط ، بل له صفة الاستمرارية بالإعداد السابق والتطوير المستمر القائم على التنظيم الدقيق وإعادة التقييم كذلك.

وبذلك يكون إعداد الخطة قد تم بمساهمة العاملين ، فضلا عن تنفيذها بواسطتهم ويكون تدخل سلطة القيادة في الخطة للتوجيه والتنسيق في إعدادها والإشراف والرقابة على تنفيذها.

مطلب ثان: مقومات الإستراتيجية

بادئ الرأي ، أن الإستراتيجية تعتبر في حقيقتها مفاهيم نظرية يلزم بالضرورة الالتزام بها ، والعمل على مراعاتها والتعرف على ما تحويه من دلالات ثم القيام بترجمة تلك الدلالات إلى معطيات في ضوء المطلوب من مهام والمتاح من إمكانات.

وسبق أن حددنا فيما سبق مفهوم الأمن مضمونه وفلسفته ويلزم لتحقيق الأمن صياغة إستراتيجية تستلهم الدلالات السابقة ، ومراعاة المتاح من الإمكانات سواء المادية أو التنظيمية أو البشرية .... الخ

وفي ضوء ما تقدم ، فان مقومات الإستراتيجية لا تخرج في مجملها عن:

مقومات بشرية.
مقومات مادية.
مقومات تنظيمية.
مقومات تشريعية.

فرع أول مقومات بشرية:

أعني بالمقومات البشرية هنا ، رجل الأمن ، بحسبانه هو محور الإستراتيجية وركيزتها . فالوظيفة الأمنية تتسم بالأهمية ، وتأتي أهميتها ليس فحسب في كونها وظيفة متشعبة ومتعددة ، بل أيضا بالنظر إلى ظروف أداء رجل الأمن لوظيفتيه ، فهو يؤدي عمله في ظروف تتسم – إلى حد ما - بالخطورة

ومن هنا نوجه النظر إلى ضرورة وضع ضوابط ومعايير دقيقة لاختيار رجل الأمن ، وصياغة برامج تأهيله وتدريبه من جانب متخصصين ، تمتزج فيها الخبرة مع التقنيات الحديثة ، وبمراعاة ذلك كله مع مستوى وأهمية الوظيفة وتبعاتها ومسئولياتها ، إذ إن أي خلل من هذه المعادلة في احد جوانبها يؤثر سلبا في الجانب الآخر.

وإذا كنا هنا لسنا بصدد الحديث عن تأهيل وتدريب رجل الأمن ، بحسبانها وسائل لرفع كفاءة رجل الأمن، سواء في فترة الإعداد وقبل دخول الخدمة أو الاضطلاع بمسئولياتها ، أو بعد الانخراط في الخدمة بهدف إمداد

رجل الأمن بالمعلومات الضرورية التي تحقق تنميته في الاتجاهات المختلفة المتصلة بعمله واكتسابه الخبرات والمهارات الفنية والإدارية والسلوكية اللازمة لأدائه ، إلا إننا نعني هنا بالعنصر البشري المنوط به تنفيذ الإستراتيجية بتبعاتها وبمسئولياتها وما يتطلب ذلك بالضرورة من توجيه النظر إلى الاهتمام بهذا العنصر.

ومما يجدر الإشارة إليه هنا ، أن هناك واجبًا مفروضًا أو مفترضًا في رجل الشرطة هو تنمية ملكاته ومعلوماته الخاصة ذاتيا ، ولن يتأتى ذلك إلا بالاطلاع والاستفادة بكل ما هو جديد في مجال الأمن سواء بالداخل أو الخارج وذلك بغية رفع مستوى الأداء وفي إعلاء شان جهاز الأمن الذي ينتمي إليه .

ويأتي بعد ذلك تدريب أفراد جهاز الأمن ، والتدريب هنا لا يهدف فحسب إلى إمداد المتدرب بالمعلومات الضرورية التي تحقق تنميته في الاتجاهات المختلفة، المتصلة بعمله، وإكسابه الخبرات والمهارات الفنية والدراية والسلوكية اللازمة لأدائه، ولكنه يحقق هدفا أهم وأعمق بالسعي إلى الارتقاء بمستوى الأداء كما وكيفا وبعلاقات العمل ، بل إن النظرة المتعمقة للتدريب تؤكد اهتمامه أيضا بخدمة أهداف العاملين وإشباع حاجاتهم إلى الإحساس بالأمن والاستقرار وزيادة ثقتهم بأنفسهم وبما يؤذونه من أعمال ، وهي عوامل لتنمية الانتماء للأجهزة التابعين لها .

وتقوم فلسفة التدريب على منطق واضح يفترض أن الأعداد والنوعيات المطلوبة من الكفاءات البشرية لممارسة أعمال معينه تتطلب مستوى عالٍ من الكفاءة والمقدرة ، كما هو الحال بالنسبة للتخصصات المطلوبة.

وفي مجال الأمن ، لا يمكن أن تتوفر بالاعتماد على القدرات الطبيعية والتلقائية وحدها أو بحكم الخبرات الفردية المكتسبة ، وإنما يمكن توفيرها وتنميتها عن طريق التدريب المنظم الذي ينقل الخبرات المكتسبة لدى الدول والمؤسسات والأجهزة المتقدمة ويستفيد منها.

كما ترتكز فلسفة التدريب أيضا على قاعدة أساسية مؤداها انه حتى في حالة وجود أجهزة ومؤسسات علمية ويتخرج منها المتخصصون في مجالات العمل المختلفة فان الحاجة ستظل قائمة إلى استخدام التدريب أيضًا لتوفير

الأساليب وفتح آفاق جديدة من المعرفة المهنية والعلمية أمام الممارس الذي تتيح له دراسته النظرية أن يتفاعل معها.

هذا فضلاً عن الحاجة الدائمة إلى تجديد المعلومات وتطوير المعرفة القائمة والوقوف على أحداث الأساليب والنظريات في مجال التخصص ، وهو ما توفره البرامج التدريبية المنظمة .

إذا كان التدريب العام ضرورة الغرض منه رفع المستوى العلمي والعملي وتطوير أسلوب الأداء ، فالتدريب المتخصص يعمل على تعميق المعلومات التخصصية لعملية محددة ، أو مهارة وظيفية خاصة تدخل في إطار عمل الفرد ويهدف هذا النوع من التدريب إلى تنمية وتثبيت المعارف والمهارات المكتسبة أثناء التدريب الأساسي وتعميقها والارتقاء بكفاءة الفرد إلى المستوى المطلوب لأداء مهمته أو وظيفة معينة تحتاج إلى تخصص عميق بما يكفل تحقيق الكفاءة المطلوبة

ومن مجموع ما تقدم يتبين أن اختيار الكوادر الأمنية القادرة على تنفيذ الإستراتيجية يتعين أن يتوافر فيها اللياقة البدنية والمهارات الأساسية، إذ إن تلك اللياقة و المهارات المطلوبة لتنفيذ المهام المكلف بها في ظل الظروف والمتغيرات السياسية والاجتماعية والاقتصادية التي شهدها العالم في الآونة الأخيرة ، كما ينبغي أن يتوافر في رجل الأمن مستوى من الذكاء والقدرات الذهنية التي تمكنه من استيعاب الإستراتيجية التدريبية وأبعادها وغاياتها ، إذ إن الإستراتيجية في جانب منها تعتمد على الدروس النظرية والتطبيقية المستندة إلى نظريات علمية أو فلسفية معقدة وفي جانب آخر عملية قائمة على أساس المشاهدة العلمية الجماعية أو الحرة.

وإذا أخذنا الاعتبارات المتقدمة في الحسبان عند التخطيط للتدريب ، فانه سيؤتى ثماره المرجوة في مواجهة الظواهر الإجرامية أيا كانت درجة خطورتها على الأمن بل والتصدي لها بفاعلية.

فرع ثان مقومات مادية:

وأعني بالمقومات المادية هنا ، الوسائل والإمكانات العملية الحديثة التي تمكن رجل الأمن من أداء دوره بفاعلية واقتدار . وتلك المقومات لا تقع تحت حصر ، كما أنها تختلف من وقت لآخر بل أنها تتباين من قطاع إلى آخر.

والشيء الهام الذي يجب إبرازه هنا هو أن دور الشرطة يجب أن يمتد إلى ابعد من مجرد المجهود الوقائي أو العلاجي ، ذلك أن تحديات المستقبل تتطلب قدرًا كبيرًا من القدرات الفنية مع توفير كل ما يتصل بجوانب الحضارة الآلية والميكانيكية وفي إطار ما يمكن أن يعنينا من انجازات تكنولوجية، نجد أربعة مجالات هامة :

النقل والمواصلات. الأسلحة. وسائل الاتصال

الأجهزة الالكترونية.

وإذا نظرنا إلى المجال الأول وهو مجال النقل والمواصلات ، فنجد أن هذا المجال في الشرطة محل اهتمام ملحوظ ذلك أن متابعة الجريمة وملاحقتها وكشف أبعادها تتطلب وسائل اتصال جيدة قادرة على ملاحقة الجريمة.

وإذا ما نظرنا إلى مجال الأسلحة في الشرطة نجد أنها تطورت بدرجة كبيرة ، أساس ذلك أن المجرمين أصبح في حوزتهم أسلحة خفيفة سريعة الطلقات وبعيدة المدى , وهذه الأسلحة في تقديرنا لها آثار واضحة على الشرطة ، وهذا الوضع سوف يفرض عليها أن تواجه المجرمين بتسليح أحدث ، بل وأيضًا التدريب على تلك الأسلحة في مواقع الأحداث وفي مناسبات مختلفة وفي تحديد نوعيات الأسلحة وفقا لطبيعة الخدمات المتباينة مما يحقق كفايتها وفاعلياتها .

وبالنسبة لوسائل الاتصال ، فإنها تبرز كعملية أساسية وحيوية في جهاز الشرطة بصفة عامة وفي عملياتها الأمنية بصفة خاصة ، فالاتصال الجيد في الوقت المناسب وراء نجاح كافة العمليات الشرطية.

إلا انه بالرغم من كل ما تقدم ، فان الاتصالات مازالت في حاجة إلى تطوير على نحو يواكب التقدم العلمي في هذا المجال ، فالاختراعات الحديثة مازالت تلقي بضلالها على هذا المجال الحيوي ، والذي على قدر الاهتمام به تأتي النتائج محققة لأهدافها .

أمـا الأجهـزة الالكترونيـة ، فإنهـا تحمـل معهـا آفاقًـا واسـعة للاسـتخدام بواسطة الشرطة وقد استخدمت الحاسبات الالكترونية والكمبيوتر في كثير من مجالات , العمل في أجهزة الأمن ، ويا حبذا لو تم استخدامها على نطاق واسع في كل الأجهزة الأمنية لما لها من فعالية الأداء.

وفي هذا الإطار يجب تخصيص قسم لمساعدات التدريب في كل جهاز أو مركز للتدريب يضم فيه الخبرات الكافية والقادرة على أداء دور متميز في هذا العمل ، مع ملاحظة استمرار التجديد والابتكار في هذا الصدد حتى تلائم تلك الأجهزة التطور في مجال الجريمة .

ونود هنا الإشارة إلى حقيقة هامة ، وهي أن وسائل الاتصال والتسليح ووسائل النقل والمواصلات والأجهزة الالكترونية وحدها ليست مؤثرة التأثير الذي يمكن أن يتوقع لها ما لم تعززها قيادة وإدارة على مستوى عال من الكفاءة قادرة على توجيه هذه الإمكانات نحو استخدام أمثل ، بحيث يتحقق الهدف منها بأعلى درجة من الإتقان والاقتصاد والسرعة.

فرع ثالث مقومات تنظيمية:

نود التنويه ، بادئ الرأي إلى أن المقومات التنظيمية تعني ضرورة وحدة القيادة لمتابعة كافة الأجهزة المشتركة أو المنوط بها تنفيذ الإستراتيجية ، الأمر الذي يحقق بالتالي وحدة الأوامر والتعليمات لكافة الأجهزة وعلى العكس إذا تعددت القيادة في صدد أمر معين ، فيؤدي ذلك إلى تعدد القرارات ، والأوامر أو التعليمات الأمر الذي قد يقضي إلى تضارب تلك القرارات وتنعكس بآثارها على أداء رجل الأمن.

فمن المسلم به ، أن القرارات أو الأوامر والتعليمات تصدر من القائد أو السلطة المختصة إنما تواجه ظروف ومتطلبات العمل والظروف المحيطة به ، وهو المسئول عن إصدار تلك القرارات.

ولسنا هنا بصدد إعمال قواعد المسئولية لرجل الأمن كإصداره قرارات في شان أداء مهام عمله ، بل إننا نهدف هنا إلى توحيد السلطة مصدرة القرار وان يحمل القرار إلى علم رجال الأمن بكافة ظروفه وملابساته من قناة شرعية واحدة.

وفي هذا الصدد ، فإننا نرى ضرورة بناء إطار سليم للأجهزة والقواعد واللوائح والإجراءات بما يتمشى مع خطة الإستراتيجية وبما يلائم متطلبات الواقع والمتغيرات التي تجد كل يوم.

ومن الأهمية بمكان – في هذا الصدد – التأكيد على ضرورة اختيار قيادات أثبتت عمليًا أن لديها القدرة الحقيقية على إدارة خطة الإستراتيجية ، قيادات قادرة على اكتشاف إمكانيات رجال الأمن ، والتعرف على العوامل التي تعوقهم ، وقادرة في ذات الوقت على سد نواحي القصور، واستثارة حماس رجال الأمن والشجاعة في الإقرار بالخطأ والبدء فورا بتصحيحه

ولابد لضمان تنفيذ الإستراتيجية بنجاح التنسيق بين الجهات المعنية ، وينبغي لنجاح التنفيذ توفير نظام فعال للاتصال بين القيادة والقاعدة لإبلاغ الأوامر والتعليمات إلى كافة المستويات بصورة قابلة للاستيعاب والفهم، ولنشر الإحساس بالمشاركة بين المنفذ والمخطط ، ومن ثم زيادة الاهتمام بالعمل ، وكذا اخذ رأي القيادات المباشرة والمنفذة في مختلف التغييرات التي يطلب إجراؤها ، كما انه لا ينبغي إغفال ما للمتابعة والرقابة من دور كبير في انجاز العمل المطلوب وتحقيق أهداف الإستراتيجية .

فرع رابع مقومات تشريعية:

ونعني بالمقومات التشريعية القوانين والأنظمة سواء تلك التي تتعلق بشئون أجهزة الأمن ، أو تلك التي تتعلق بأداء عملها.

وفي خصوص التشريعات التي تتعلق بشئون أجهزة الأمن ، فهي (قانون قوات الأمن العام أو قانون الشرطة) تقوم على ترتيب الأوضاع الوظيفية بمختلف مظاهرها (التعيين ، الترقية ، النقل ، التأديب وغيرها) إضافة إلى توفير الرعاية الصحية والاجتماعية للعاملين في أجهزة الأمن ، سواء كانوا في الخدمة أو بعد انتهاء خدمتهم.

ومن ناحية أخرى ، فان تلك التشريعات ، إنما تعنى أيضا – بالدرجة الأولى – بتأهيل وتدريب العاملين بأجهزة الأمن سواء من الضباط أو الأفراد أو المدنيين بهدف زيادة المهارات الفردية والجماعية للمتدربين ومتابعة التطورات العلمية والتقنية والفنية في مجالات العمل المختلفة.

أما في خصوص التشريعات التي تتعلق بأداء أجهزة الأمن فهي على سبيل المثال لا الحصر : قوانين العقوبات ، أصول المحاكمات الجزائية (الإجراءات الجنائية) وغيرها إلى جانب الاتفاقيات العربية أو الدولية المتعلقة بمكافحة الإرهاب أو المخدرات أو المؤثرات العقلية وغيرها من الاتفاقيات التي تستهدف مواجهة الجريمة سواء على النطاق الإقليمي أو الدولي ، باعتبارها تصبح جزء من التشريعات الوطنية.

أما القوانين التي تقوم على تنفيذها فهي على سبيل المثال لا الحصر الجنسية، قانون الجوازات ، قانون المرور ، قانون الإقامة وغيرها من القوانين

الفصل الثامن
أهمية تأثير العملية التدريبية على إنتاجية العمل

إن التدريب يعرف بأنه تلك العملية المنظمة والمستمرة التي تكسب الفرد المعارف والمهارات والقدرات والاتجاهات والأفكار والآراء اللازمة لأداء عمل معين أو بلوغ هدف محدد حاليا أو مستقبلا وذلك بهدف زيادة كفاءة العاملين للقيام بأعمالهم وبتالي زيادة كفاءة الوحدة أو المنظمة التي يعملون فيها تحقيقا للأهداف في أطار خدمه وتحقيق أهداف المجتمع، أن تتحدد العملية التدريبية بصورها وجوانبها المختلفة، فإذا فهم التدريب علي أنه اكتساب معلومات ومعارف فقط، تتشكل وفقا لذلك الأساليب والطرق التدريبية التي تستخدم لتحقيق هذه الحالة علي قياس ما حصله المتدرب من معلومات. إن التخطيط للعملية التدريبية لا بد أن يكون بمعرفة كيفيه إنشاء أنواع التخطيط له مستوياته حيث يوجد التخطيط للتدريب في المستوى القاعدي ثم المستوي القطاعي ومن التخطيط القطاعي يمكن وضع خطة التدريب علي المستوي القومي.

إن العنصر البشري له أهميه كبرى في منظمات الأعمال وهو الذي يقود بدفع بقيه العناصر للمشروع وأهمها الموارد المالية وهو أيضا يمثل العنصر ألأساسي في أحداث التغيرات ألتنظيميه والتغيرات الضرورية لرفع الكفاءة والأداء في ألمنظمه. وعلي هذا المنطق أردنا أن نحدد في هذا المرجع كيفيه عمليه ألأعداد والتدريب في إدارة المواد البشرية فلقد أصبحت ألعمليه ألتدريبيه تمثل العنصر الحاسم في كفائه وفاعليه مختلف أنواع المنظمات علي اختلاف أحجامها وأنشطتها وأهدافها وطبيعة العمل داخل المنظمات المختلفة تتطلب أن تكون الموارد البشرية العاملة بها علي درجه عالية من الكفاءة في أداء العمل وإذا كان من سمات وفكر وممارسه العمل ألإداري أنهما يعكسان الظروف السياسية والاقتصادية والاجتماعية والثقافية السائدة في مختلف فترت تطورها فأن العالم يشهد ثوره علمية ونهضة تكنولوجيا حضارية واجتماعيه وسياسية وثقافية ضخمه تتسم بالإيقاع السريع. ومما لا شك فيه أن نظم ومناهج وبرامج

التعليم الحالية وبطئ التغير والتطوير والتحديث فيما يجعلها غير قادرة علي نقل ومتابعه تكنولوجيا العصر ومتغيراته وبالتالي عدم قدرتها علي توفير احتياجات سوق العمل ومتطلباته المتغيرة حيث المعارف والمهارات والتقنية اللازمة لموكبه هذا التطور فان التدريب يتمتع بقدر كبير من المرونة والاستجابة لهذه التغيرات.

لذلك يكون له دورا هاما في أعداد و تدريب الكوادر البشرية الملائمة من حيث ألقدره علي استيعاب العلوم والمعارف والمهارات والتقنية ألفنيه والتكنولوجية والممارسات ألعلميه والعملية بمعدلات أسرع حتى تلاحق التطور المستمر والمتتابع لاحتياجات التطوير ومفاهيمه وأبعاده تحقيقا لقدرات تنموية أكبر خاصة وأن ألإنسان هو أهم العناصر في التنمية قدره وفاعليه.

لذلك فان التدريب يجب أن يحظى بأهمية كبري خاصة في دول العالم الثالث ومنها مصر لإسهاماتها ايجابيا في أعداد وتدريب القوي البشرية اللازمة لبناء ألدوله المصرية علي أسس علمية تمكنها من ملاحقه هذا التطورات لتتخلص من التخلف وللحاق بركب التقدم والتنمية والرخاء. ويتطرق في ذهن ألأفراد في إدارات الموارد البشرية المختلفة أن التدريب هو وسيله من وسائل أضاعه الوقت أو الترفيه وأن أهميته ألعلميه بسيطة ولا تضيف إليهم مزيدا من الخبرات. قبل أن نحكم علي هؤلاء ألأفراد إن كان كلامهم خطأ أم صواب يجب أن نسال أنفسنا إن كانت أداره التدريب في هذه المنظمات تعمل بطريقه سليمة وعلميه في تدريب هؤلاء ألأفراد أم أن الخطأ من الإدارة نفسها.!

إن هناك بعض المفاهيم التي تحدد الإطار الفكري الذي يحدد الاتجاه الصحيح نحو التعامل مع قضية التدريب وتفعيله في إطار المنظومة المتكاملة لأنشطة وفعاليات تنمية الموارد البشرية. **ومن أهم هذه المفاهيم:**

- أهمية "التكامل" بين التدريب وبين باقي عمليات إدارة وتنمية الموارد البشرية.
- تكامل عمليات التدريب في ذاتها كمنظومة متناغمة ومتجانسة تساند بعضها بعضاً من أجل الوصول إلى التأثير المستهدف في أداء المتدرب.

- تكامل واندما أطراف عملية التدريب ليشكلوا فرق عمل متكامل ومتفاهم.
- الربط بين أهداف وفعاليات التدريب وبين استراتيجيات المنظمة وأهدافها.
- أهمية استخدام التدريب بمثابة الحضانة لتفجير طاقات الفرد وإتاحة الفرص له لاستثمارها في الأداء من خلال "التمكين"
- أهمية تطوير تقنيات التدريب لترتفع إلى مستوى التقنيات المعاصرة للمعلومات والاتصالات.

ويمكن لنا أن نعرض بعض التعاريف التي عرفت بها العملية التدريبية في الدراسات السابقة بأنها تلك العملية التي عن طريقها يمكن مساعدة العامل أيا كان مستواه في الحصول علي خبرات كافية في العمل الذي يمارسه في الوقت الحاضر أو الذي ينتظر أن يقوم به في المستقبل. أو أنها مجموعه من الأفعال التي تسمح بإعادة تأهيل الأفراد ليكونوا في حاله من ألاستعداد والتأهب بشكل دائم ومتقدم من أجل أداء وظائفهم الحالية والمستقبلية في أطار المؤسسة التي يعملون بها. ومن التعارف المتعارف عليها أنها أي نشاط مصمم لتحسين أداء شخص أخر في مجال محدد. والتدريب يعرف أيضا أنه مجموعة المواقف التي يمكن بها إكساب الأفراد مجموعه من المهارات التي تساعد في أداء عمل وظيفي معين وعادة ما يكون هذا العمل الوظيفي مهنه أو تخصصا في مهنه معينه. وأيضا هو العملية التي يمكن من خلالها مساعدة الأفراد المتدربين للحصول علي خبرات كافيه سواء في عملهم الحالي أو الذي ينتظر قيامهم به في المستقبل وذلك عن طريق تكوين وتنميه العادات المناسبة للتفكير والعمل واكتساب المهارات والمعرفة وتغير الاتجاهات. وهو عمليه اجتماعيه تراعي مصلحة الفرد وأهدافه وقدراته وتنميته في أطار أهداف ومصلحة المنظمة التي يعمل بها من جانب ومصلحة المجتمع الكبير الذي تنتمي إليه هذه المنظمة من جانب أخر.

أما رأي الباحث في تعريف التدريب فهو :-

هو نشاط منظم مستمر يركز علي الفرد لتحقيق تغيير معارفه ومهاراته وقدرته الفنية المقابلة لاحتياجات محدده في الأوضاع الراهنة و المستقبلية في ضوء متطلبات العمل الذي يقوم به ومتطلباته وتطلعاته المستقبلية لدوره في المجتمع.

الاحتياجات التدريبية هي :

مجموعه من التغيرات أو الإضافات المطلوب أحداثها في الجوانب المعرفية والمهارية والانفعالية والسلوكية بالنسبة للمتدرب وذلك للتغلب علي المشاكل التي تعترض سير العمل والإنتاج أو تعرقل سير السياسة العامة للمنظمة أو تحول دون تحقيق أهدافها ويمكن أن تعتبر الاحتياجات التدريبية بناءا علي ذلك الفرق بين ما هو مطلوب من معرفه أو مهارات أو اتجاهات وبين ما هو موجود فعلا منها.وذلك في حدود الإمكانيات المتوفرة ومن مقارنة ذلك الفرق يمكن معرفه نوع التدريب المطلوب والأفراد الذين يوجه لهم.

إن التخطيط للتدريب ومعرفة كيفيه إنشاء أنواع التخطيط له مستوياته حيث يوجد التخطيط للتدريب في المستوى القاعدي ثم المستوي القطاعي ومن التخطيط القطاعي يمكن وضع خطة التدريب علي المستوي القومي.

أهمية التدريب :

إن علمية التدريب لا يمكن أن تخلق الإنسان الواعي المتفتح ولكنها فرصه ذهبيه تتيح للأفراد الانتقال من مستواهم الحالي إلي مستوى أفضل بشرط أن تتوافر لدي المتدرب عناصر القدرة والرغبة في التعلم.

وتتضح أهميه التدريب من النقاط التالية:

١- يساهم التدريب في رفع مستوي كفاءة الإنتاج كما ونوعا عن طريق زيادة مهارات الأفراد.

٢- يساهم التدريب في تقليل الحاجة إلي الإشراف المباشر، فالشخص المدرب يستطيع السيطرة علي نفسه.

٣ - يساهم التدريب في العمل علي تخفيض معدل حدوث الحوادث وإصابات العمل.

٤ - يساهم التدريب في تكوين اتجاهات عمل ايجابية.

٥- يعمل المتدرب علي تحقيق الاستقرار والمرونة في أعمال المنظمة.
٦- يساهم التدريب في تحقيق الروح المعنوية لدي أفراد قوي العمل حيث أن الفرد الذي يشعر بزيادة قدراته ومعارفه ومهاراته يزيد شعوره بالأمن والاستقرار مما يساعده في ارتفاع معدل إنتاجه مما يترتب عليه زيادة مكاسبه ويقلل من معدلات الغياب ودوران العمل لديه كل هذا يساهم في رفع الروح المعنوية مما يحقق كفائه وفاعليه الأداء بـالمنظمة.

تقسيم التدريب :

وفقا للأساس الأول أي وفقا لنوعية المتدربين يصبح هناك الأنواع التالية من **التدريب :**

١- تدريب العمال .
٢- تدريب المشرفين .
٣- تدريب الموظفين.
٤- تدريب القيادات الإدارية.

وهذا ينقسم بدوره إلى إدارة عليا وإدارة وسطي وتدريب أشرافي أما إذا تم تقسيم التدريب علي أساس الوقت الذي يتم فيه بالنسبة للالتحاق بالوظيفة يكون **هناك :**

١- التدريب قبل الخدمة .
٢- التدريب أثناء العمل أو الخدمة .

إذا قسم التدريب علي أساس الغرض منه فيكون هناك:

١. **التدريب لتجديد المعلوت**: حيث إن بقاء الموظف لمزاولة عمل معين ولمدة طويلة قد يؤدي إلى نوع من الجمود والعزلة.
٢. **تدريب المهارات**: ويقصد به الزيادة من قدرة الموظف على أداء ورفع كفايته في آدائه
٣. **التدريب السلوكي**: ويقصد فه العمل على تغيير اتجاهات وسلوك المتدربين تجاه أعمالهم.
٤- **التدريب للترقية**: ومن أهدافه العمل على تحسين ورفع إمكانات الموظف بغرض رفع مستوى أدائه الوظيفي بهدف تحضيره لتولي وظائف إدارية أعلى.

إن هنـاك بعض المفـاهيم التـي تحـدد الإطـار الفكـري الـذي يحـدد الاتجـاه الصحيح نحو التعامل مع قضية التدريب وتفعيلـه فـي إطـار المنظومـة المتكاملـة لأنشطة وفعاليات تنمية الموارد البشرية. **ومن أهم هذه المفاهيم:**

- أهمية "التكامل" بين التدريب وبين باقي عمليات إدارة وتنمية الموارد البشرية.
- تكامل عمليات التدريب في ذاتها كمنظومـة متناغمـة ومتجانسـة تسـاند بعضـها بعضـاً مـن أجـل الوصـول إلـى التـأثير المسـتهدف فـي أداء المتدرب.
- تكامـل وانـدماج أطـراف عمليـة التـدريب ليشـكلوا فـرق عمـل متكامـل ومتفاهم.
- الـربط بـين أهـداف وفعاليـات التـدريب وبـين اسـتراتيجيات المنظمـة وأهدافها.
- أهمية استخدام التدريب بمثابـة الحضـانة لتفجير طـاقات الفرد وإتاحـة الفرص له لاستثمارها في الأداء من خلال "التمكين"
- أهمية تطوير تقنيات التدريب لترتفع إلـى مستوى التقنيـات المعاصـرة للمعلومات والاتصالات.

لابد أن يقوم المنهج الاستراتيجي في الإدارة على الأسس التالية:

- الإدارة عملية متكاملة تضم مجموعـة من الأنشطـة والفعاليـات تهـدف إلـى تحقيـق نتـائج وإنجـازات مستـهدفة تـوفر عـوائد ومنـافع لأصـحاب المصلحة.
- تترابط المنظمات مع المناخ المحيط بها ترابطـاً وثيقـاً (تثمير الفرص المتاحة وتجنب المهددات).
- الإدارة عمليـة حركيـة [ديناميكيـة] تتعامـل بإيجابيـة مـع المتغيـرات، وتوظفها لتعظيم فرص المنظمة.

- **يضم البناء الاستراتجي المتكامل:**
1. الرؤيـة والتـي تعبـر عـن إدراك الإدارة للمنـاخ المحـيط بهـا وتوجهاته المستقبلية.
2. الرسالة والتي تصف المهمة الرئيسية للمنظمة وغاية وجودها.
3. الأهداف الإستراتيجية والنتـائج الأساسـية التـي تسـعى المنظمـة لتحقيقها لأصحاب المصلحة.
4. الإسـتراتيجية وهـي مـزيج الآليـات والأسـاليب المختـارة لـتعظم استخدام الموارد.

- يمثل الهيكل التنظيم في الإدارة الإستراتيجية إطار مرن لتنسيق علاقات الأطراف الفاعلة في المنظمة والذين يتمتع كل منهم بحريـة واستقلالية نسبية مسترشدين بعناصر البناء الاستراتيجي.
- الغاية الأساسية من أي نشاط تمارسه الإدارة هي إنتاج القيمـة، فالنشـاط ليس غاية في حد ذاته، ولكن ما ينتج عنه من قيم ومنافع هو سبب القيام به. ومن ثم يكون تحليل القيمة أحد أهم معايير وأدوات الإدارة الإستراتيجية في المفاضلة بين البدائل.
- تعتبر المنافسة بمعناها الشامل [أي القدرة على التفرد والتميز وتكوين قدرات خاصة تسمح بالنفوق على الآخرين] عنصراً جوهرياً فـي إطـار الفكر الاستراتيجي.

وأيضـا لا بـد عنـد وضـع المـنهج الاسـتراتيجي أن يكـون هنـا كبنـاء لـنظم واستراتيجيات التدريب وتصميم فعالياته بما يتناسب مـع متطلباتـه الإستراتيجية ووضـع بعض الأفكـار المحوريـة فـي تلـك الإستراتيجية **نحـو عمليـة التـدريب وهي:**

1. إن التدريب نشاط يجب أن يهدف لتعظيم كفاءة الموارد البشرية.
2. إن التدريب هو بالأساس استثمار مستقبلي.
3. إن التـدريب نشـاط علمـي يسـتند إلـى أسـس ومنـاهج مقننـة ويسـتخدم تقنيـات متطورة.
4. إن التدريب مهمة إدارة إستراتيجية تنطلق فـي تكامل مـع استراتيجيات المنظمة.

مبادئ مهمة في تفعيل نظام التدريب وفق مفهوم إستراتيجية ناجحة:

تكاملت لدينا من خلال الدراسات المتسمرة والممارسة المتصلة لعمليات التدريب مجموعة المبادئ التالية التي توضح حقيقة التدريب باعتباره في الأساس **شكل من أشكال تأكيد الجودة في الأداء.**

1. إن البداية الحقيقية للتدريب هي التعرف على المتدرب [العميل الأساسي] حين يحدد احتياجاته، وأن أهم أسباب قصور التدريب وانحصار تأثيره حين لا يشارك المتدرب في التعبير عن احتياجاته.
2. إن التدريب ليس علاقة منحصرة بين [المدرب- والمتدرب]، ولكن هناك أطراف أخرى مهمة في تلك العلاقة منهم الرئيس المباشر للمتدرب، فهو الذي يغذي المدرب بالمعلومات الأساسية عن الاحتياجات التدريبية، ويحكم على التدريب بالنجاح أو الفشل بأسلوب تعامله مع المتدرب بعد عودته من التدريب. كذلك فإن زملاء المتدرب المتعاونين معه في الأداء والموردين والعملاء الذين يقوم على خدمتهم، كل هؤلاء الأطراف مهمين في العلاقة التدريبية ينبغي أن يشاركوا بالمعلومات في صياغة الاحتياجات التدريبية، ويشاركوا أيضاً في الحكم على كفاءة التدريب.
3. إن المدرب ليس مجرد ناقل للمادة التدريبية ووسط سلبي في العملية، إنما هو عنصر إيجابي يعمل في اتجاهين، الاتجاه الأول هو التأثير المباشر في المتدرب، والاتجاه الثاني هو التأثير غير المباشر في رئيس المتدرب وزملاءه من خلال التغيير الذي يمكن إحداثه في سلوك ومهارات ومعارف المتدرب التي ينقلها إلى موقع العمل بعد انتهاء التدريب. وهذا يوضح مشكلة الاعتماد كلياً على مدربين خارجيين لاتتاح لهم الفرصة للتفاعل مع المدربين وزملاء المتدربين وغيرهم من أصحاب المصلحة من خارج المنظمة.

٤. إن المتدرب هو محور الارتكاز في العملية التدريبية إذ يمارس دوراً ثلاثيا لأبعاد، فهو مصدر للمعلومات ويشارك في تحديد احتياجاته التدريبية، وهو متلقي للخدمة التدريبية، وهو أيضاً مشارك في

فعاليات التدريب يناقش ويسأل ويقدم أفكاره وخبراته للمتدربين الآخرين [وللمدرب أيضاً].

قياس العائد على الاستثمار في التدريب:

يبدو أن المنطق الذي تتعامل به الإدارة في المنظمات العربية بشكل عام [هنا كاستثناءات بالطبع] يعتبر الإنفاق على التدريب نوعاً من المصروفات التقليدية التي لا تدر عائداً وتعتبر مستغرقة بمجرة إنفاقها،بينما يتجه المنطق الحديث في التدريب إلى اعتباره نوع خاص من "الاستثمار" ينبغي أن يتحقق عنه عائد يمكن قياسه "العائد على الاستثمار" ويكون عنصراً مهماً في تحديد حجم ومدى الإنفاق التدريبي مقدماً. إن التعامل مع التدريب على أنه استثمار سيؤدي إلى تغيير جذري في منطق وتوجهات وآليات إدارات الموارد البشرية ونظم تخطيط وتقويم التدريب.

مفهوم "العائد على الاستثمار"

يعتبر "العائد على الاستثمار" من المفاهيم التقليدية في الإدارة المالية باعتباره مقياساً للأداء في المجال المالي يعتمد على المعلومات التاريخية. فمقياس العائد على الاستثمار ينظر إلى الوراء لكي يبين ماذا تحقق من نتائج مالية ثم ينسبها إلى الاستثمارات التي تم توظيفها ونتجت عنها تلك النتائج ليستخرج العلاقة بين العائد وبين الاستثمار الأصلي في شكل نسبة يمكن تتعبها عبر فترات زمنية مختلفة، كما يمكن مقارنتها بين مجالات الاستثمار المختلفة أو عبر منظمات متعددة.

وبذلك فإن مقياس العائد على الاستثمار وإن كان يركز على ما تحقق فعلاً من نتائج، إلا أنه يسهم ولو بشكل غير مباشر في توجيه الإدارة نحو اتخاذ إجراءات للتصحيح والتطوير بهدف تحسين النتائج ورفع كفاءة استخدام الاستثمارات الموظفة فعلاً أو توجيه الاستثمارات الجديدة نحو مجالات التوظيف التي تعد بعائد أعلى،

ويتم قياس العائد على الاستثمار من خلال قياس [تقدير] الأمور التالية:

1. إجمالي قيمة العائد من النشاط [النتائج والمزايا الناشئة عن النشاط] ويشمل كل الأموال [أو ما يمكن إعطائه قيمة نقدية] التي حصلت عليها المنظمة.

2. إجمالي نفقات النشاط : وتشمل كافة أنواع التكاليف المباشرة وغير المباشرة
3. حساب الفائض: وهو الفرض بين إجمالي العائد وإجمالي النفقات.
4. تقدير العائد على الاستثمار= [(العائد على الاستثمار- إجمالي العائد- إجمالي النفقات) / إجمالي النفقات]× 100

العائد على المؤسسات من القيام بالعملية التدريبية:

إن تحديد النتائج المستهدفة من التدريب تعتبر خطوة مهمة تالية لتحديد الاحتياجات التدريبية بقياس فجوة الأداء. وتمثل تلك النتائج المستهدفة الأساس في تطبيق مفهوم "العائد على الاستثمار" حيث تجري عملية رصد للنتائج التي تم تحققها، ثم محاولة تقدير قيمتها النقدية أو تقويمها مالياً لإمكان مقارنة العائد بالتكلفة ثم احتساب العائد على الاستثمار التدريبي بناء على ذلك.

وتتراوح النتائج التي تستهدفها الإدارة من وراء التدريب حسب خصوصيات كل منظمة ومات واجهه من مشكلات في الأداء، ولكن يمكن بصفة عامة طرح قائمة النتائج التالية باعتبارها الأكثر تردداً **في أدبيات التدريب:**

تحسين الكفاءة في الأداء:

ويقصد بها ارتفاع معدل الأداء بالنسبة للجهد المبذول، ومن ثم يستهدف التدريب أن يرتفع معدل أداء المتدرب [في أي من عناصر الأداء أو جميعها بحسب الحالة] مع بقاء الجهد المبذول على مستواه أو حتى مع تخفيض الجهد المبذول.

تحسين الإنتاجية:

أي تحسين النسبة بين المخرجات [ناتج الأداء] وبين المدخلات [الموارد المختلفة التي استخدمت في الأداء]. ومن المفهوم إن الإنتاجية تتحسن في أي من **الحالات التالية [مع ثبات الجودة في جميع الحالات]:**

1. ارتفاع المخرجات [كمية/ قيمة] مع ثبات المدخلات.
2. ارتفاع المخرجات بنسبة أعلى من نسبة ارتفاع المدخلات.
3. انخفاض المخرجات بنسبة اقل من نسبة انخفاض المدخلات.
4. ثبات المخرجات مع انخفاض المدخلات.

تحسين معدلات إنجاز الأداء في مواعيده:

حين يكون الوقت هو المعيار الأهم في الأداء. إن التخلص من أسباب إهدار الوقت وترشيد الوقت المستغرق في الأداء ليتفق مع خطط الأداء هو من أهم النتائج التي تسعى إليها المنظمات المعاصرة حيث تتبلور المنافسة الحقيقية في الأسواق على عنصر الوقت والسبق في الوصول إلى العملاء بالمنتجات والخدمات التي يرغبونها في الوقت الصحيح.

تنمية الترابط والتشابك بين العاملين:

إن أحد أهم النتائج التي يستهدفها التدريب هو تنمية القدرة بين العاملين للعمل الجماعي ومباشرة الأداء كفريق متكامل ومترابط حتى ولو تباعدت أماكنهم في العمل. إن أحد أهم أهداف التدريب هو تنمية إحساس العاملين في المنظمة بأنهم فريق متكامل يؤثر أداء كل منهم في فرص الآخرين على الأداء المتميز سلباً أو إيجاباً ، وكونهم في النهاية أعضاء في منظمة واحدة تتأثر مصالحهم بما يحققونه لها من منافع.

تحسين اقتصاديات الأداء:

وذلك بترشيد النفقات والتخلص من أشكال الفاقد والضائع في الموارد المستخدمة، وتنمية الإيرادات الناتجة من الأداء، ومن ثم تحسين الفائض المتحقق وارتفاع القيمة المضافة للأداء.

تحسين [تغيير] أنماط السلوك:

تتعدد مظاهر السلوك البشري غير المتوافق مع توجهات المنظمة وأهدافها، ويصبح التدريب وسيلة مهمة في كثير من الأحيان لإحداث تغيير سلوكي يؤدي إلى مزيد من التوافق بين توجهات الأفراد وأهداف المنظمة.

تحسين الميزات التنافسية للمنظمة:

تسعى المنظمات إلى تنمية ميزاتها التنافسية وتحسين معدلات استثمارها لقدراتها المحورية وذلك من خلال تطوير قدرات واتجاهات ومستويات أداء العاملين بها، وتنمية إحساسهم بمفاهيم الجودة الشاملة وخدمة العملاء وإرضائهم كأسس مهمة في زيادة القوة التنافسية للمنظمة.

تنمية الابتكارات وأنماط التفكير الخلاق:

تعتمد المنظمات المعاصرة التطوير المستمر للمنتجات والعمليات والتقنيات التي تستخدمها كوسائل للانطلاق في المنافسة نحو مزيد من خدمة العملاء وكسب مكانة أقوى في السوق. وتتبنى عمليات التطوير على أساس توفر الطاقة الابتكارية والتفكير الخلاق بين العاملين في المنظمة، واستخدامهم لتلك الطاقات وتوظيفها في خدمة أهداف التطوير. وتسعى كثير من المنظمات إلى استخدام التدريب كوسيلة لتحريك تلك الطاقات الابتكارية وحفزها وتنمية إحساس العاملين بها من ناحية، وتدريب القيادات الإدارية على توفير الظروف المناسبة لتفعيلها وتوظيفها بكفاءة من ناحية أخرى.

وبصفة عامة تتبلور أهداف التدريب عادة فيما يلي:

1. أهداف اقتصادية تتعلق بتطوير الكفاءة والإنتاجية وتحسين النتائج المالية والاقتصادية للمنظمة ومركزها التنافسي.
2. أهداف معرفية تتعلق بزيادة معلومات ومعارف المتدربين ومستوى التعلم لديهم.
3. أهداف سلوكية تتعلق بتغيير اتجاهات ودوافع ومدركات العاملين ومحاولة توفيق أنماط سلوكهم في الأداء مع مقتضيات الأداء المستهدف وما يحقق أهداف المنظمة ويرضي عملائها، في ذات الوقت الذي يحقق للعاملين الاستقرار النفسي والرضا عن العمل وتنمية مشاعر الولاء والانتماء لديهم.

الفصل التاسع
أهداف التدريب الإداري في المؤسسات العاملة

أهداف التدريب :

الهدف الرئيسي من التدريب هو زيادة كفاءة و فاعلية المنشأة في تأدية الأدوار التي تقوم بها وتحقق الأهداف المطلوبة منها .

الأهداف التوجيهية والإرشادية :

تتضمن المبادئ التي يجب أن تكتسب من خلال برنامج التدريب ،كالتدريب المهني الذي يختص بتعليم العمال المهارات المهنية المطلوبة لأداء عمل معين ويرقيهم من درجة عمال عاديين إلى عمال مهارة،كما يضمن أداء العمل بفعالية ويضيق الفجوة بين معايير الأداء الذي يحدده الرؤساء وبين الأداء الفعلي للأفراد العاملين ،بالإضافة إلى تدريب المسئولين بتعليمهم أصول ومبادئ الإدارة وأنواع القيادة وأساليب الإشراف والتوجيه وأسس العلاقات الإنسانية.

أ. الأهداف التنظيمية والإدارية :

تتجلى في مدى التأثير الذي سيحدثه التدريب على النواتج التنظيمية والإدارية والمتمثلة في رفع الكفاءة الإنتاجية للفرد العامل عن طريق إتاحة الفرصة أمامه، خاصة عند تغيير وتطوير أساليب العمل حتى يكون أكثر إلماماً واهتماماً بالعمل مما يقلل من دوران العمل والغياب وحوادث العمل التي تحدث بسبب نقص كفاءة الأفراد العاملين، انخفاض كفاءتهم ومهارتهم الفنية، وعدم قدرتهم على التلاؤم والتكيف مع التغييرات التي تطرأ على المؤسسة.

ب. أهداف النمو الفكري:

تتجلى في ترغيب الفرد العامل في عملية توفير الدافع الذاتي لزيادة كفاءته وتحسين إنتاجه كمًا ونوعًا من خلال علمه وإدراكه لأهداف المؤسسة وسياساتها أهمية عمله ومدى فعاليته في تحقيق الأهداف المنوطة به، وهنا يهدف التدريب على تلقي الفرد العامل مهارات ومعلومات أكثر عن العمل الذي

يعطيه شعور داخلي بالأمن والأهمية، وتجنيده بمقومات تؤهله للترقي للمناصب العليا كما تعطيه فرصة لتحسين مستواه المادي.

ويمكن أن تقسم أهداف التدريب أيضا إلى:

١) **أهداف مباشرة:** وهي قصيرة المدى تتمثل في عملية التعديل الإيجابي في سلوك الأفراد والتي ترمي إلى إكسابهم:

أ. معارف و مهارات و معلومات وخبرات تنقصهم.

ب. أنماط سلوكية وعادات جديدة ملائمة.

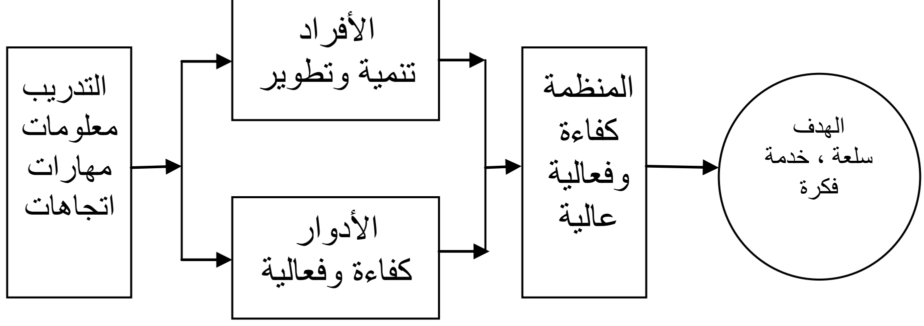
ج. اتجاهات صالحة للعمل.

وذلك لرفع مستوى كفاءة الفرد في الأداء، بحيث تتحقق فيه شروط الفاعلية بأقل مجهود.

٢) **أهداف طويلة المدى**: وتتمثل في إعداد الأفراد الذين يتوفر فيهم الاستعداد لعملية الترقي والنمو في العمل لتولي أعمال هامة.

كما تقسم غايات الرئيسية لتكوين عند louche في:

- الدعم الحالي، و هذا يعني توفير للعامل تمهين متعلق بصفة مباشرة مع عمله، ومنحه الفرصة لاكتساب مهارات مكملة لأدائه.
- التحضير للمستقبل، فالتكوين المستمر يحضّر المؤسسة وعمالها للتأهب لمواجهة التطورات.
- مواكبة التحركات الفردية، فالعملات التكوينية مخصصة لتفضيل الإدماج والسماح بالترقية للعمال حسب التنقل المهني.(Louche,2007:p 93)



الشكل رقم(١): يوضح أن التدريب يرفع الكفاءة والفعالية للمنظمة حسب العزاوي وآخرون(٢٠١٠)

مسؤولية التدريب: يعتبر التدريب مسؤولية مشتركة بين كل الأطراف المشاركة فيه أي إدارة الموارد البشرية والمديرين التنفيذيين في مواقع أعمالهم والأفراد المتدربين الذين يتلقون التدريب.

جدول رقم (١) يبين مسؤولية النشاط التدريب

إدارة الموارد البشرية	المديرون التنفيذيون
- تصميم نظام متكامل للتدريب. - التنسيق بين كل جهود التدريب بالشركة. - الإعداد لبرامج التدريب خارج الشركة ومتابعة الداخلي منها. - الاحتفاظ بخطة متكاملة للتدريب على مستوى الإدارات والأفراد. - تقديم الخبرة والمشورة فيما يمس التدريب . - التأكد أن المديرين التنفيذيين يقومون بواجبهم التدريبي. - نصح العاملين وتوعيتهم بضرورة التدريب.	- تقديم مهارات ومعلومات للمرؤوسين. - تحديد الحاجة التدريبية لإدارتهم ومرؤوسيهم - تنفيذ برامج التدريب داخل الشركة - التحدث مع المرؤوسين فيما يمس نصيبهم من خطة التدريب. - تقديم المعارف الفنية لتصميم البرامج الداخلية. - المشاركة في جهود التدريب والتطوير.

ولا يجب أن ننسى أن أي فرد داخل المنظمة مسئول عن تدريب و تطوير نفسه و أن عليه أن يتبصر بذاته و أن يحدد النقاط التي تحتاج إلى تطوير، و يناقشها مع رئيسه المباشر أو مدير التدريب و الموارد البشرية و ذالك لكي يتعرف على ما يمكن عمله بصدد هذا الأمر وما هو دوره ،و أيضا دور الأطراف الأخرى في عملية التدريب والتطوير.

- مسؤولية التدريب من مسؤولية الإدارة العليا: ويرى البعض أن المسؤولية الأساسية للتدريب يجب أن تقع أولا وأخيرا على عاتق الإدارة العليا حتى يمكن أن يتحقق الهدف منه.
- وتتحمل الإدارة العليا مسؤولية تخطيط برامج التدريب ،ومراقبة تنفيذها ثم متابعتها للتأكد من تحقيقها لأهدافها،**ومن ذلك تنبعث الحقائق التالية:**

١) تكون الإدارة المسئولة عن تخطيط نظم التدريب داخل المؤسسة وخارجها ومتابعتها بصفة مستمرة لتتحقق من أن برامج التدريب منفذة ،وأن كل العاملين يحصلون على نصيبهم منها.
٢) لابد من إنشاء إدارة متخصصة تكون مسئولة أمام الإدارة العليا عن كلما يتعلق التدريب، وهي التي تقوم بدراسة وتحديد احتياجات التدريب وتقرر ميزانيته.

مراحل وإجراءات البرامج التدريبية:

المرحلة الأولى:تحديد الاحتياجات التدريبية.

إن كفاءة تخطيط البرامج التدريبية وتصميمها وتقويمها تعتمد أساسا على التحديد الفعلي واللازم للاحتياجات التدريبية باعتبارها الخطوة الأولى والأساسية التي تنطلق منها العملية لتدريبية لذلك وجب قياسها بالأسلوب العلمي الدقيق.

1) مفهوم تحديد الاحتياجات التدريبية:

يعرفها"حسن أحمد الطعاني"الاحتياجات التدريبية" بأنها مجموعة التغيرات المطلوب إحداثها في الفرد والمتعلقة بمعلوماته وخبراته وأدائه وسلوكه واتجاهاته لجعله مناسبا لشغل وظيفة أعلى أو أداء اختصاصات وواجبات وظيفته الحالية بكفاءة عالية .

وتعرف الاحتياجات التدريبية أيضا "بأنها الفجوة بين مستوى الأداء المتوقع للأفراد ومستوى أدائهم الحالي"وتعكس الاحتياجات التدريبية وجود " مشكلة ما " في المنظمة، ووجود هذه المشكلة يعني بالضرورة وجود"حاجة" لابد من تحديدها والعمل على إشباعها.

2) أهمية تحديد الاحتياجات التدريبية:

تعتبر عملية تحديد الاحتياجات التدريبية حجز الزاوية في أي نشاط تدريبي، فهي المرحلة التي يتم فيها تخطيط البرامج التدريبية التي تشبع الاحتياجات الفعلية، والتي على ضوءها يتوقف نجاح أو فشل هذه البرامج، لذا تتجلى أهمية تحديد **الاحتياجات التدريبية في العناصر التالية:**

- تعد عملية تحديد الاحتياجات التدريبية الخطوة الأولى والأساسية التي تنطلق منها العملية التدريبية، بحيث تبرز أهميتها في الكشف عن جوانب القوة والقصور عن طريق تحليل الأفراد لعاملين ، ومن خلال ذلك يتم حصر الفئات التي يستشملها عملية التدريب وكذا نوع ومدة هذا التدريب.
- تظهر أهمية تحديد الاحتياجات التدريبية من خلال الدقة المتناهية في جمع المعلومات وتحليلها على أساس المؤشرات حاجة ومتطلبات الأفراد للتدريب، وهذا لمقابلة مشكلات عملية محددة، أو أهداف دقيقة لتطوير أساليب العمل.
- تهدف أهمية تحديد الاحتياجات التدريبية إلى تخفيض النفقات، والتقليل من هدر الجهد والوقت، وذلك من خلال معالجة نقاط ضعف الأداء عن طريق الدراسات المسحية الواقعية وبالأسلوب العلمي الدقيق، مما ينعكس بنتائج إيجابية على مستوى الإنتاجية الكلية للمنظمة.
- تساعد أهمية تحديد الاحتياجات التدريبية المسئولين عن البرامج وتنفيذها على التخطيط الجيد، وتقدير الاحتياجات التدريبية حاضر أو مستقبلا.

3) أساليب تحديد الاحتياجات التدريبية:

إن عملية تحديد الاحتياجات التدريبية تتطلب وجود معايير واضحة للأداء المطلوب، وأساليب موضوعية لتقييم الأداء، حتى يتسنى التأكد من أن المشكلة القائمة تعود للحاجة إلى التدريب أو أساليب أخرى، من هنا فإن عملية جمع المعلومات المتعلقة بتحديد الاحتياجات التدريبية يجب أن تتم وفق منهجية علمية دقيقة، وأن يستخدم فيها عدد من الأساليب **تتمثل فيما يلي** : تحليل المنظمة، وتحليل العمل،وتحليل الفرد.

أ. تحليل المنظمة: Analysis Organisation

يهدف هذا الأسلوب إلى تحديد مواطن الحاجة إلى التدريب في المنظمة، وذلك عن طريق إجراء تشخيص فعلي للوضع التنظيمي والإداري للوقوف على تحليل مختلف الجوانب التنظيمية القائمة والمتمثلة في مدى وضوح أو

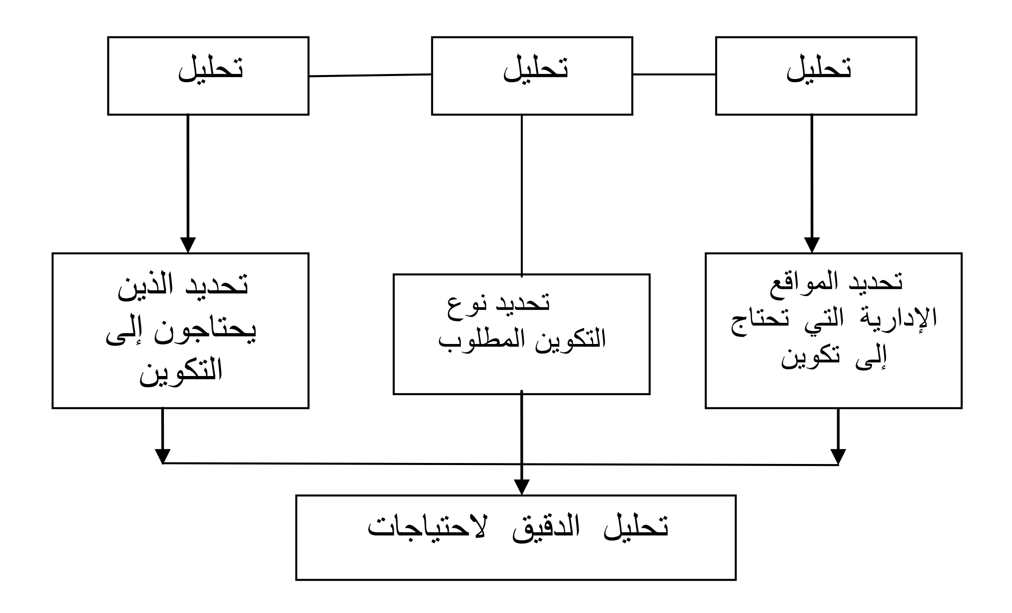
غموض الأهداف ومدى كفاءة الموارد البشرية والمادية لتحقيق هذه الأهداف، ومدى تناسب توزيع أعباء العمل والاختصاصات مع القدرات الأفراد وغيرها من الجوانب وذلك بغية تحديد الجهة أو القسم الذي يحتاج فعلا إلى برامج تدريبية.

ب. تحليل العمل:

ويطلق عليه أيضا تحليل الوظائف، ويركز هذا الأسلوب على دراسة وتحليل الوظيفة المؤدية من قبل الفرد من حيث واجباته أو مسؤولياته أو ظروف أدائها وعلاقتها بالوظائف الأخرى، وكذا محيطها، وذلك بهدف تحديد الاحتياجات التدريبية التي يتطلبها الأداء الفعال.

ج. تحليل الفرد: Man Analysis

يركز هذا الأسلوب على تحليل طريقة أداء الموظف لواجباته ومسؤولياته الوظيفية، ومن ثم تحديد المعارف والمهارات والاتجاهات وسلوكيات العمل اللازمة لتطوير أدائه، وبناء عليه فإن عملية التحليل هنا تنصب على الموظف نفسه لا على الوظيفة، كما أن التحليل لا ينصب على أداء الموظف لوظيفته الحالية بل يمتد لوظائف أخرى مستقبلي، ويقوم مسئول التدريب أيضا بتحليل ودراسة مواصفات الوظيفة للفرد والتي تتعلق بالمؤهلات العلمية لشاغل الوظيفة وخبراته العلمية والعملية والمهارات الخاصة، كما يتضمن هذا الأسلوب من التحليل الخصائص الشخصية والمتمثلة في دراسة المهارت الإدراكية والإبداعية والدوافع الموجودة عند الأفراد والتي يمكن أن تؤثر على التدريب وتتأثر به.



شكل رقم (٢) يبين أساليب تحديد الاحتياجات التكوينية

المرحلة الثانية:تصميم البرامج التدريبية

تتضمن عملية تصميم البرامج التدريبية عدة عناصر أهمها:

أ.تحديد أهداف التكوين:

يعتبر تحديد أهداف البرنامج التدريبي الخطوة الأولى في مجال وضع وتصميم البرنامج التدريبي، ويرتبط بتخطيط الاحتياجات التدريبي ومن ثم يتضح على ضوئه الخصائص والمهارات المراد تحقيقها، بحيث تستخدم الأهداف كأساس لتحديد معايير تقيم البرنامج، ومن ثم تقرر مدى نجاح البرنامج في تحقيق أهدافه، لذلك يجب أن تكون واضحة ودقيقة وقابلة للقياس والتقييم.(Sonntag ,1994 :p80).

ب.تحديد موضوعات البرنامج التدريبي:

تمثل موضوعات البرنامج التدريبي المادة التعليمية التي سيتم نقلها وتعليمها للمتدربين، من أجل تغطية الاحتياجات التدريبية وإنجاز الأهداف

المحددة للبرنـامج ويجب أن تستمل المـادة علـى موضـوعات تتوافق مـع طبيعـة المعلومـات والأفكـار المراد اكتسـابها للمتدرب، وبالتـالي فالموضـوعات تحدد وتوضح مضمون البرنامج، ويجب أن تكون حديثة وذات صلة باحتياجات المنظمة.

ج. تحديد أساليب التدريب:

يلجـا المـدرب إلـى طريقـة أو أكثـر – بأسـلوبه – وفقـا للبرنـامج التـدريبي ولمستويات المتدربين حتى يستطيع أن يصل إليهم من ناحية و أن يوصـل إليـهم الأفكار و النظريات و التطبيقات و الحالات العملية من ناحية أخرى.

4) المحاضرة : Lecture

نجـد أن المحاضـرة هـي مفاعلـه بـين طـرفين والمفاعلـة تتطلـب التجـاوب والمشاركة، فإذا كان الطرف الأول وهو المحاضر وهو المتكلم فالطرف الثـاني هم المتلقين وهم المنصـتون أي يتفـاعلون مـع المـتكلم بحسـن الإنصـات واسـتقاء المعلومات وهضمها وتمثيلها- فيما بعد- سلوكيا .

ويـتحكم فـي فعاليـة المحاضـرة عدة متغيرات موقفيـة ،مثـل درجـة إتقـان ومهـارة المحاضـر وتمكنـه مـن مادتـه وحجـم المتـدربين فكلمـا قـل عـددهم كانـت المحاضرة أفضـل، وعنصـر الوقت كلمـا قـل كلمـا تلاشـى الملـل، ونوعيـة المدة التدريبيـة فكلمـا اعتمـدت علـى معلومـات يمكـن إسـتيعابها عـن طريـق الملتقـى المباشر فالمحاضرة فعالة.

5) المحاكاة العملية : GUIDED EXPERIENCE

يعبر عن المحاكاة بالتقليد والتقليد هو أداء ذات السلوك المشـاهد فـي حالـة وعـي مـن المقلـد ووفـق هـذه الطريقـة يقـوم المـدرب بـالعرض التفصـيلي لـلأداء المطلوب وإجراءاته ثم يطلب من المتدرب أن يؤدي نفس السلوك ولعـل أفضـل من يستخدم هذه الطريقة هم مدير والقوات المسلحة حيث يعرضـون السـلوك المطلوب على خطوات ويطلب من المتدرب أداء كل خطوة على حدة ثم التاليـة بعد إتقـان الأولـى وكـذا وأخيـرا أداء كـل الخطـوات مـع بعضـها، وتتناسـب هـذه الطريقة الأعمال اليدوية والإنتاجية التي تحتاج إلى مهارات يدوية.

6) تمثيل الأدوار : ROLE PLAYING

يشير إلى التمثيل إلى إتيان صورة سلوكية لشخصية محددة، والدور هو كل التوقعات السلوكية المتوقعة ممن يشغل وظيفة معينة وعليه يقوم المدرب بإعداد سيناريو لموقف وظيفي، ويوزع أدواره على بعض المتدربين ثم يساهم بقية المتدربين التمثيلية ويقومون بالأداء الموازي ألا وهو النقد والتحليل واستخلاص النتائج التي تتسق أو لا تتسق مع الأهداف التدريبية.

7) دراسة الحالة: CAST STUDY

تعرف الحالة بأنها الصفة التي تتسم فيها مشكلة معينة أو موضوع معين في اتجاهات في مجالات العمل الوظيفي الواقعي، و يطلب من المتدربين تعاطي الحالة فهما و تخليلا و نقدا وتقديم الحلول الناجحة وتصلح هذه الطريقة مع المتدربين في المستويات الإدارية من الوسطى فيما فوقها حيت تتجلى فيها عمليات اتخاذ القرارات.

٨) تدريب الحساسية: SENSITIVILY TRADING

فتدريب الحساسية يعني توفير المعارف واكتساب المهارات عن طريق شعور الفرد الذاتي بما ينقص من كليهما عن طريق تفاعليه السلوك مع الآخرين

.

وتصمم الوحدة التدريبية (لتدريب الحساسية)وفق إجراءات، تتمثل في اختيار مجموعة من الأفراد (٢٠ فرد على الأكثر) من منظمات متعددة لا يعرفون بعضهم بعضا، ويتعارفون دون الإفصاح عن المهنة أو الوضعية الوظيفية .

ويتعايش هؤلاء الأفراد مع بعضهم لمدة خمسة عشر يوما وتتضح لكل فرد عيوبه عندما ينبذ أو ينقد ومزاياه عندما يثاب بالتقرب والتفاعل معه وهكذا لكل فرد من الأفراد المجموعة التدريبية ،وبعد التبصر كل فرد لذاته وستختلف درجة التبصر – مدى الاستجابة – فرد لآخر يقوم بإجراء فعاليات التقويم الذاتية .

وتتسق هذه الطريقة مع الأفراد اللذين يحتلون المستويات الوسطى في التنظيم، حيث أنهم من الممكن أن يعبروا عن دواتهم ويتفاعلوا مع غيرهم دون خوف أو خجل .

ويتيح تدريب الحساسية الفرصة للفرد ليرى نفسه في عيوب الآخرين ويدرك ذاته من خلال فعاليات مدركاتهم عنه وبالتالي تفاعل تقويمي جيد نابع من ذات الفرد.

٩) سلة المعاملات: IN BASKET

عادة ما يبدأ المديرون اليوم بالإطلاع على ما ورد إلى مكاتبهم من بريد سواء من داخل المنظمة أو من خارجها وعليهم ،بحيث هذه المعاملات الواردة واتخاذ القرارات المناسبة وذلك في أوقات قياسية، لأن هذه المعاملات الواردة هو شرارة البدء في الأداء بالمنظمة.

وتعتمد هذه الطريقة على إعداد ملفات بها مجموعة من المعاملات حين سابقة وشبيهة بالحية وتقدم للدارسين، ويطلب من كل منهم أن تحدد أنسب تصرف لكل معاملة.

وتصلح هذه الطريقة لكل من يشغل منصب إداري من المستوى الواسط فيما فوق تدريبا لهم حسن التصرف الكفء.

١٠) الوقائع الحرجة : CRITICAL INCIDENT

يعبر عن الوقائع بالأحداث والحدث هو الفعل الذي له فاعل وزمان ومكان والحرج، لغة كل ما يحمل ضيق ومشقة والصعوبة، وعليه فالوقائع الحرجة هي تلك الأحداث التي يتعرض لها الإنسان وشعر خلالها بالضيق والمشقة والألم ومن ثم قاومها.

وترتكز هذه الطريقة على الدقائق الحرجة التي يسوقها المدرب في الموضع التدريبي المناسب أي في الموضوع التدريبي سواء في المعارف والمهارات، كما يطلب من المتدربين ذكر الوقائع الحرجة التي تعرضوا لها، ثم تستخلص النتائج من هذه الوقائع عن طريق التحصيل العلمي لها بمحتوى المادة التدريبية.

11) المباريات الإدارية: BUSINESS GAMES

تشاد هذه الطريقة على وجود فريقين متنافسين من المتدربين ويقدم لكل منها محتوى المباراة والذي يتعلق بكافة نشاطات المنظمة التسويقية

والإنتاجية والمالية والموارد البشرية ويحدد لكليمها دوره، و حتى تنجلي فكرة المباراة الإدارية، تعال نشاهد مباراة في الشطرنج أو الطاولة أو أوراق اللعب بين الطرفين سنشاهد أن فعل الطرف الأول يقابله فعل منافس من الطرف الثاني وهكذا طيلة وقت المباراة وهذا ما يحدث تماما في المباريات الإدارية.

١٢) الاجتماعات : CONGERENCE

يشير الجمع إلى اثنين ضموا إلى بعضهم تلقائيا ،ولكن اجتماع تساوي الجمع ولكن هناك نية وقصد هذا في اللغة، واصطلاحا الاجتماع هو أن يلتقوا اثنين أو أكثر بنية اتخاذ القرار سواء تنفيذيا أو استشاريا، وتبنى هذه الطريقة على تشكيل اجتماع من المتدربين لبحث مشكلة أو موضوع معين وصولا إلى قرار فيه ويلعب دور الموجه والمرشد.

وتكاد تكون هذه الطريقة هي الأنسب في تدريب نشطاء الإدارة العليا حتى تنجلي المهارات القرارية .

ح. اختيار المتدربين والمدربين:

يعتبر اختيار المتكونين والمكونين أمرا أساسيا في تصميم أي برنامج تكويني ، **فالمتكونين هم محور أي عملية مع المكونين.**

١) **اختيار المتكونين**: لابد على مصمم البرنامج التكويني أن يولي أهمية وعناية خاصة باختيار الأفراد المناسبين لإدخالهم في البرنامج الخاص بالعملية التكوينية ،فالفرد هو محور كل عملية تكوينية فاختيارهم (الأفراد) يتم في خطوات تحديد الاحتياجات التكوينية ،ويبقى فقط أن يوضع المتكون المناسب في البرنامج المناسب ،لكي يكون التكوين فعالا وكفؤا .

٢) **اختيار المكونين**:يعتبر المكونون أهم عنصر من عناصر التكوين بعد المتكونين ،فهم يقومون بوضع معدل سرعة العملية التكوينية ويقدمون الإرشاد والمساعدة للمتكونين ويوفرون الخبرة في مادة التكوين ،كما أنهم يلعبون دورا بارزا في تقديم نظم التكوين وعلى ذلك فإن جودة وفعالية العملية التكوينية أو بصفة أشمل نظام التكوين ككل ،يعتمد على حد كبير من كفاءة وخبرة المكونين في الميدان.

ه. تحديد الزمان والمكان:

يعتبر تحديد الزمان والمكان عنصرين هامين بالنسبة للبرنامج التدريبي ،فلابد من مراعاة الوقت المناسب والمكان الملائم لإجراء العملية التدريبية من أجل ضمان فعالية البرنامج.

١. **الوقت**: يحدد مصمم البرنامج التدريبي الفترة التي يستغرقها التدريب ،إذ يعتبر الوقت من بين العوامل الهامة في تصميم البرنامج التدريبي ،لذا يجب تحد الوقت المخصص على مدار السنة التدريبية لكل فترة من فترات التحضير والتنفيذ.

2. **المكان**: كما قمنا بتحديد زمان العملية التدريبية والفترة الواجب إخراجها خلال السنة يتوجب على مصمم البرنامج التدريبي تحديد المكان الذي تجرى فيه العملية التدريبية للأفراد وتختار المكان المناسب لذلك وهذا من أجل تسهيل عملية تنقل العمال عن مراكز تدريبهم إلى مقرات عملهم .

و. **دفتر الشروط :**

نوعية التكوين ترتكز على أهمية دفتر الشروط خاصة في حالة تقديم العرض والاستعانة بالمؤسسات الخارجية، **حيث نجد دائما نفس النقاط المهمة في دفتر الشروط المؤسسات :**

القائمة التالية ليست شاملة ولا إلزامية لكنها على الأقل تمثل عنصرا أساسيا في التكوين .

- **تقديم المؤسسة** :النشاط ،الحجم ،الهيكل ،التنظيم ،وأرقام ذات دلالة.
- تفسير المشكل المطروح.
- الأهداف.
- خصائص الأفراد المستهدفين (الخدمة ،المهنة ،الوظيفة ،السن،الأقدمية ، الجنس.....).
- التكوين السابق للأفراد (النشاطات السابقة ،التقييم).
- شروط انتقاء الأفراد (التطوع،الواجب).

- توقعات المتدرب والشركة(الكفاءة ،مهارة المهنية، المستوى الحالي والمستوى المرجو).
- نوع المساهمة للعمال المنتظرة من المؤسسة (الرأي ،دليل).
- أجل الرد.
- معلومات حول العامل.
- اسم وتجربة المكون.
- العقبات التي ينبغي احترامها.(المدة ،التكلفة ،المكان.....)
- الميزانية المهيأة.
- العلاقة بين المؤسسة ومؤسسة التكوين.(peretti,2004 :p419)

المرحلة الثالثة : تنفيذ البرامج التدريبية:

هذه المرحلة مرحلة إدارة البرنامج وإخراجه من حيز الوجود وهي مرحلة مهمة وخطيرة فيها يتضح حسن وكفاءة التخطيط ، وتنعكس نتائجها إيجابا أو سلبا على المرحلة التالية والمتعلقة بالتقييم لذا على إدارة البرنامج أن تراعي أمورا وجوانب لضمان حسن تنفيذ البرنامج والتي كان المخطط التدريبي **قد قام بالإعداد لها وهي:**

١) توقيت البرنامج: ويتضمن هذا الجانب ما يأتي:
- موعد بدء وانتهاء البرنامج.
- توزيع العمل التدريبي خلال فترة البرنامج.
- تنسيق التتابع الزمني للموضوعات التدريبية المختلفة.

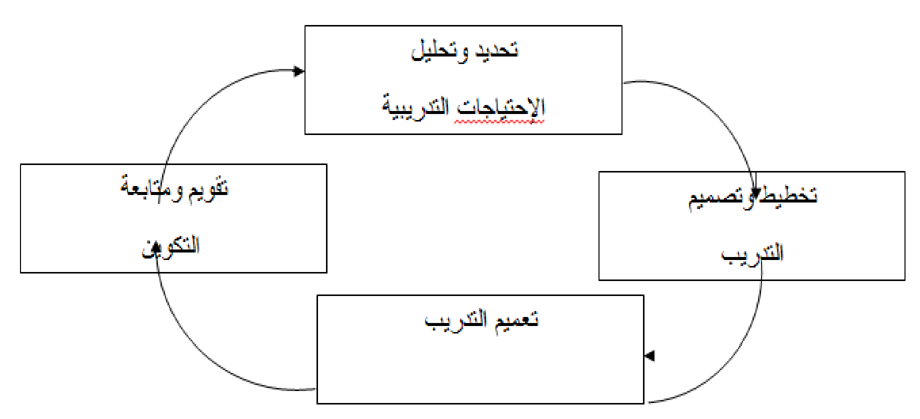
٢) المرافق والتسهيلات التدريبية :وتتضمن هذا الجانب ما يلي :
- اختيار المكان وفقا لمتطلبات البرنامج.
- تصميم طريقة جلوس المتدربين.
- تحديد المستلزمات الضرورية في كل برنامج.

٣) ما يتعلق بالمتدربين:
- التأكد من وصول دعوات الاشتراك في البرنامج إليهم في الوقت المناسب والتأكد من موافقة الجهات ذات العلاقة على اشتراكهم.

٤) وما يتعلق بالمدربين:

- تقديم المدرب للمشاركين بعبارات مناسبة ومختصرة.
- دفع المخصصات التي يستحقها المدرب في الوقت المناسب.

٥) الدورة التكوينية:



شكل رقم (٣) يوضح الدورة التكوينية حسبBELAID

المرحلة الرابعة:تقييم البرامج التدريبية.

إن فاعلية التدريب لا تتحقق بحسن التخطيط فقط، وإنما تعتمد على دقة التنفيذ، ومن ثم لابد من القيام بتقييم النشاط التدريبي بشكل عام في المنشاة، وتعتبر مشملة تقييم التدريب وقياس فاعليته من أهم المعوقات التي تواجه الممارسين لهذه الوظيفة.

والتقويم هو عملية تهدف إلى مراقبة تنفيذ الخطة لتأكد من أنها تسير وفق المنهج المرسوم لها والبرنامج الزمني المحدد لإنجاز مراحلها والميزانية المقدرة لها من أجل تحقيق أهدافها المقررة.

ومن خلال التقييم نستطيع الوقوف على ما يلي:

- الثغرات التي حدثت خلال تنفيذ البرنامج من حيث إعداده وتخطيطه وتنفيذه والوقوف على مسبباتها من أجل تلافيها.
- تحديد ومعرفة مدى نجاح المدربين في قيامهم بعملية التدريب.
- إعطاء صورة واضحة عن مدى استفادة المتدربين من التدريب.

مقومات نجاح البرامج التدريبية:

- أن تتوفر لدى الأشخاص الذين يشتركون في برنامج التدريب الرغبة في التغيير أي أن يشعر الأفراد بالحاجة إلى التدريب .

- أن يكون هدف البرنامج معالجة المشاكل التي يواجهها المتدربون وأن يكون مناسبا لاحتياجاتهم في العمل ،ومن الوسائل التي تساعد في ذلك إشراك الأشخاص في وضع برنامج التدريب أو استقصاء أرائهم مقدما قبل البدء في برنامج التدريب .

- تشجيع المتدربين على التحليل بقصد الوصول إلى حلول للمشكلات التي يتناولها برنامج التدريب إذ لا فائدة من تسليمهم بصحة أراء أو وجهة نظر المدرب إذا لم يكن الأشخاص مقتنعين بها أو لا يستطيعون الاستفادة منها عند محاولة تطبيقها في الحياة العملية.

- أن يكون برنامج التدريب مرنا بمعنى أن الطرق المتبعة في العمل تلقى قبولا من الأفراد حيث يشعرون في العمل بموجبه بالأمن ولذلك فإن محاولة تغييرها فجأة أو خلال أجل قصير قد يلقى مقاومة منهم ولذا يجب أن تتاح لهم فرصة تجربة الطرق أو الوسائل الجديدة حتى يمكن إدخال أي تغيير أو تعديل مقترح عن اقتناع بجديته أو فائدته .

الفصل العاشر

العوائد المتوقعة من التدريب على العمالة والمنشأة

أصبح التدريب جزءاً أساسياً للارتقاء بمستوى العامل من أجل إكسابه المهارات اللازمة التي تعود عليه بالنفع وكذلك على المنشأة الموظفة له، ومن ثم تحرص المؤسسات والمنشآت حالياً على رفع مستوى العاملين من خلال إلحاقهم بدورات معينة تصقل خبراتهم ومهاراتهم.

ويقصد بتنمية الموارد البشرية زيادة عملية المعرفة والمهارات والقدرات للقوى العاملة القادرة على العمل في جميع المجالات، والتي يتم انتقاؤها واختيارها في ضوء ما يجري من اختبارات مختلفة من أجل رفع مستوى كفاءتهم الإنتاجية لأقصى حد ممكن.

ويعتبر التدريب في عصرنا الحاضر موضوعا أساسياً ومهماً للغاية لما له من ارتباط مباشر بالكفاءة الإنتاجية وتنمية الموارد البشرية.

وقد أصبح التدريب يحتل مكانة الصدارة في أولويات عدد كبير من دول العالم المتقدم منها والنامية على السواء، باعتباره أحد السبل المهمة لتكوين جهاز إداري وتقني كفء وسد العجز والقصور في الكفاءات الإنتاجية لتتحمل أعباء التنمية الاقتصادية والاجتماعية في هذه الدول.

ويهدف التدريب إلى تزويد المتدربين بالمعلومات والمعارف والمهارات والأساليب المختلفة المتجددة عن طبيعة أعمالهم وتحسين وتطوير مهاراتهم وقدراتهم ومحاولة تغيير سلوكهم واتجاهاتهم بشكل إيجابي، وبالتالي رفع مستوى الأداء والكفاءة الإنتاجية.

وفي هذه الأيام، وتحت وطأة عولمة الأنشطة الاقتصادية فإن الاختراعات والابتكارات التكنولوجية السريعة وتغير هيكل الاقتصاد في العالم كله قد سبب بشكل جذري إعادة تعديل هيكل الاقتصاد داخل معظم الدول، وتبعاً لذلك فإن الطلب على القوة العاملة قد شمله أيضاً تغيير في كل من سوق العمل داخلياً وخارجياً.

والموارد البشرية تعتبر موارد إستراتيجية لكل من المنشأة أو الدولة، ومن أجل تحفيز التنافسية الاقتصادية فإن معظم الدول تعتبر تنمية الموارد البشرية إستراتيجية مهمة لتنمية وتطوير الاقتصاد القومي، ومعظم المشروعات تأخذ تنمية الموارد البشرية كطريقة من طرق تجميع أو زيادة رأس المال، ولذلك فإن الحكومة في الدولة مضطرة وعليها مسئوليات لمساعدة أو دعم المشروعات والأفراد العاملين لدفع أو زيادة الجودة والمنافسة في سوق العمل.

وتعد العمالة المهرة، باعتبارها جزء لا غنى عنه للموارد البشرية كلها لها تأثير على القدرة التنافسية الوطنية لمدى كبير ، ومن ثم يعد التدريب عنصراً مهماً لرفع مستوى العامل.

وقد بلغ حجم القوى العاملة العربية في عام ٢٠09م حوالي ١45 مليون شخص، ودخل سوق العمل هذا العام 4 مليون عامل عربي، والقضية الأساسية هي كيف يمكن تطوير تدريب مناسب وبرامج تعليمية مناسبة واستراتيجيات لتدريب العمالة، وذلك لجذبهم والاحتفاظ بهم وتعظيم أدائهم، وبذلك سيتم دفع أو زيادة رأس مال المشروعات ككل، وفي الدول المتقدمة فإن الثورة التكنولوجية، العولمة والصور الجديدة من عمليات العمل أو الإنتاج تساهم الآن في التحول الفعلي في اتجاه اقتصاد المعرفة، وبدوره فإن هذا الاقتصاد الجديد يتطلب عمالاً يحظون بمهارات معقدة.

ولأن الفرص للعمالة الأقل تعليماً لكي يحصلوا على وظائف عالية الأجر تعد نادرة، فإنه من الواضح أن الأمر يتطلب مداخل جديدة لتنمية وتطوير القوة العاملة، وفي الواقع فإنه بعيداً عن الاستراتيجيات التقليدية فإن بعض منظمات القوى العاملة بدأت بتنفيذ أنشطة وخدمات، والتي تركز على احتياجات قطاعات صناعية محددة، وبتعريف القطاعات المحلية التي تفتقد العمالة ـ التي ربما تتحول من الاهتمام الصحي إلى الصناعة وإلى قطاع البناء ـ فإن هذه المنظمات من الممكن أن تساعد العمال الأقل دخلاً على اكتساب المهارات المطلوبة والتي يحتاجونها لشغل وظائف أعلى.

وأكدت منظمة العمل الدولية أن التعليم والتدريب والتعلم المتواصل أمور أساسية ولكنها لا تكفي بذاتها لضمان تنمية اقتصادية واجتماعية مستدامة، وينبغي بالتالي أن تكون متسقة وأن تشكل جزءاً لا يتجزأ من السياسات والبرامج الاقتصادية والاجتماعية وسياسات وبرامج سوق العمل الشاملة.

أدبيات اقتصاديات التدريب:

يهدف هذا الفصل إلى عرض الأدبيات والنظريات المختلفة التي اهتمت **باقتصاديات التدريب وآثارها على العمالة والمنشأة من خلال التعرض للعناصر التالية:**

1-1 مفهوم التدريب

يمكن تعريف التدريب بأنه مجموعة الأفعال التي تسمح لأعضاء المنظمة بأن يكونوا في حالة من الاستعداد والتأهب بشكل دائم ومتقدم، من أجل وظائفهم الحالية والمستقبلية في إطار منظمتهم وبيئتها، كما أن هناك مفهوماً سيكولوجياً للتدريب وهو أن التدريب في أساسه عملية تشكيل وتعديل لسلوك الفرد بما يتفق والعمل الذي يمارسه، ويعني ذلك أن التشكيل والتعديل هما محور عملية التدريب وهو بذلك عملية تعلم، ويبدأ التدريب بأفراد يسلكون طريقة معينة في موقف معين فيعدل هذا السلوك حتى يصبح أكثر ملائمة للموقف.

ومن الناحية التطبيقية يقصد بالتدريب الجهود الهادفة القائمة على تزويد المتدرب بالمعلومات والمعارف والمهارات التي تكسبه الكفاءة في أداء العمل الذي يكلف به، ومن ثم يهدف إلى تنمية وتطوير ما لديه من استعدادات وخبرات تزيد من كفاءته في أداء عمله الحالي، أو تعده لأداء أعمال ذات مستوى أعلى في المستقبل، إضافة إلى تخريج متدربين جدد ذات كفاءة عالية.

ومن ناحية أخرى فإن المفهوم التطبيقي للتدريب يعد متطلباً لإعداد العاملين لتولي وظائف ذات مستوى أعلى من الصعوبة والمسئولية، ومن ثم يتطلب مستوى أعلى من المهارات والقدرات وذلك طوال مسارهم الوظيفي أو المهني، ولذلك فإن التدريب يعمل على تنمية وتطوير قدرات العاملين بشغل وظائف مستقبلية ذات مستوى أعلى.

ويعد مفهوم شولتز Theodore W. Schultz للاستثمار في رأس المال البشري إسهاماً كبيراً في مجال الاقتصاد؛ حيث أشار إلى ضرورة اعتبار مهارات ومعرفة الفرد شكل من أشكال رأس المال الذي يمكن الاستثمار فيه.

فمن وجهة نظر شولتز فإن هذا النوع من الاستثمار قد حقق معدلات أسرع للنمو في المجتمعات الغربية عما حققه الاستثمار في رأس المال المادي.

وأكد شولتز أهمية تدريب العمالة من خلال دراسته على الإنتاجية في مجال الزراعة، خاصة في الولايات المتحدة الأمريكية، فقد أشار إلى أن إدخال رأس المال الجديد و المتمثل في تنمية الموارد البشرية الزراعية يؤدي إلى زيادة مستمرة في الإنتاجية، فقد أكد أن خصوبة الأرض الزراعية وتوافر مياه الري والتمتع بالحرية السياسية وتوافر الأساليب الفنية الزراعية، تساعد جميعها على تحقيق الزيادة في الإنتاجية الزراعية، إلا أن الاستثمار في الأفراد من خلال منح دراسية للمزارعين هي التي حققت الطفرة في الإنتاجية الزراعية، وقد ركز شولتز اهتمامه على عملية التعليم باعتبارها استثمار لازم لتنمية الموارد البشرية.

أما العالم مينسر Jacob Mincer فقد قدم تعريفاً للتدريب اتسع ليشمل كل من التدريب الرسمي وغير الرسمي في مجال العمل وأيضا التعلم بالخبرة، وقد برر مينسر تضمين هذه المجالات في التعريف إلى الاعتقاد بأن كل منها يزيد ويحسن من مهارات وإنتاجية الأفراد، وعلى هذا فهو يمثل نوعاً من أنواع التدريب، كما برر إدخال التعليم بالخبرة في إطار التعريف بأن الفرد قد يقبل عملاً ما يقدم له أجراً منخفضاً لتوقعه تحقيق منفعة مستقبلية نتيجة الخبرة المكتسبة من هذا العمل. وبناءاً على هذا فإن التعليم بالخبرة يتضمن تكلفة استثمار يجب أخذها في الحسبان.

وتعددت وجهات النظر بالنسبة للتدريب فهنالك من ينظر إلى التدريب من منظاره التقليدي باعتباره رافداً يعمل على إكساب المتدرب مهارات دون حركة، ونظر فريق آخر إلى التدريب من خلال المنظار الشامل للتنمية الإدارية فينظر إلى التدريب على أساس تطوير المهارات والقدرات الخاصة بالمتدرب للارتقاء بمستوى الأداء وتحمل مسئوليات ومهام جديدة تتلاءم ومستوى كفاءة الشخص.

وفيما يلي سوف نتناول مجموعة من أهم التعريفات التي طرقت باب التدريب:

1-"الجهود الهادفة إلى تزويد الموظف بالمعلومات والمعارف التي تكسبه مهارة أداء العمل أو تنميته، وتطوير ما لديه من مهارات ومعارف وخبرات بما يزيد من كفاءته في أداء عمله الحالي أو يعده لأداء أعمال ذات مستوى أعلى في المستقبل القريب.

٢- الطريقة التي تساعد العاملين للوصول إلى طريقه العمل المثالي في عملهم الحاضر أو القادم بتنمية عادات وأفكار وحركات ومهارات صحيحة فيهم، بواسطة تزويدهم بعمل أو معلومات أو مهارات فنية".

3-"عملية تعليم مبرمج لمسلكيات "سلوكيات "معينة بناء على معرفة يجري تطبيقها لغايات محددة تتضمن التزام المتدربين بقواعد وإجراءات محددة".

٣- هو عملية منظمة مستمرة محورها الفرد في مجمله، تهدف إلى إحداث تغيرات محددة سلوكية وفنية وذهنية، لمقابلة احتياجات محددة حالية أو مستقبلية يتطلبها الفرد والعمل الذي يؤديه والمنظمة التي يعمل بها والمجتمع الكبير".

5- "الخبرات المنظمة التي تستخدم لنقل أو تعديل أو صقل كل أو بعض المعلومات والمهارات والاتجاهات الخاصة بالأفراد في المنظمة".

6- "هو نشاط مخطط يهدف لتنمية القدرات والمهارات الفنية والسلوكية للأفراد العاملين لتمكينهم من تحقيق ذاتهم، من خلال تحقيق مزج أهدافهم الشخصية وأهداف المنظمة بأعلى كفاءة ممكنة".

7- "عملية التدريب تهدف ببساطة إلى تغيير في سلوك واتجاهات الفرد من النمط الذي اتخذه لنفسه إلى آخر تعتقد الإدارة أنه أكثر ارتباطاً مع أهداف المشروع".

8- تعريف منظمة "اليونسكو" بأن التعليم والتدريب التقني والمهني يطلق على "جوانب العملية التربوية التي تتضمن بالإضافة إلى التعليم العام دراسة التقنيات والعلوم المرتبطة بها واكتساب المهارات والاتجاهات

وضروب الفهم والمعارف المتسمة كلها بالطابع العملي فيما يتعلق بالمهن والأعمال في شتى قطاعات الحياة الاقتصادية" .

وبالتالي ومن خلال استقراء التعريفات السابقة والتي هي نقطة في بحر متلاطم من التعريفات التي تدور جميعها في ذات المعنى يمكن القول إن التدريب هو "تلك العملية المنظمة التي تسعى المنظمة أو المنشأة من خلالها إلى إكساب الفرد ما يساعده على تطوير وتنمية مهاراته وقدراته المرتبطة بجوانب عمله عموما، وأن يكون المتدرب أكثر تأهيلاً ومواجهة لتحديات العصر الحديث مثل مواكبة عصر المعرفة".

2-1 أهمية التدريب

إن الشركات الرائدة في العالم المتقدم تنفق الأموال الكثيرة على عملية التدريب، وفي بعض الأحيان تنفق هذه الشركات على التدريب أموالاً قد تصل إلى ستة أضعاف الأجور والمرتبات، حيث تركز هذه الشركات وباستمرار على تدريب أكبر نسبة من موظفيها.

وأوضحت دراسة أجراها مكتب العمل للإحصاء بأمريكا أن الشركات الرائدة تهتم بتدريب كوادرها البشرية، حيث تقوم بتدريب أكبر عدد من الأفراد، وتنفق الأموال الباهظة على التدريب وتقوم بتوفير ميزانيات خاصة لذلك.

وأوضحت الدراسة أن ما أنفقته المؤسسات والشركات بالولايات المتحدة الأمريكية على التدريب وصل إلى ٥٥ر٣ بليون دولار أمريكي في عام ١٩٩٥م، وان هذا المبلغ قد تضاعف في الأعوام الأخيرة، كما أوضحت هذه الدراسة أن مؤسسات وشركات القطاع الخاص الأمريكية والتي يصل عدد موظفيها إلى خمسين أو أكثر تنفق حوالي ٥٠٤ دولار لكل موظف في عملية التدريب.

ولا يكفي انتقاء الأفراد الصالحين الدين يقع عليهم الاختيار في ضوء ما يجرى من اختبارات مختلفة، وإنما من الضروري أن يعقب عملية الاختيار توفير التدريب على أعمال الوظائف التي يشغلها العاملون بهدف رفع مستوى كفاءتهم الإنتاجية لأقصى حد ممكن.

وبمعنى آخر فإنه مهما كانت قيمة و أهمية عملية الاختيار في اجتذاب المنظمة لأفراد ذوي قدرات ومهارات معينة فإن هده القدرات والمهارات في حاجة إلى الصقل والدعم المستمر بما يكفل تنمية مواهبهم و كفاءتهم، بإكسابهم مهارات و معارف جديدة تمكنهم من النهوض بأعباء وظائفهم الحالية وعلى نحو أكثر فعالية، ولا تقتصر جهود التدريب على الوظائف الحالية التي يشغلها المتدربون وإنما أيضا إعدادهم لتولي الوظائف ذات المستوى الأعلى و المسئوليات الأخرى.

وقد احتل التدريب ركناً مهماً في الوظيفة الإدارية، وأصبح من المسئوليات الأساسية للقائد الإداري، وبمعنى آخر فإن المسئولية الأساسية للتدريب تقع على عاتق المدير المختص فليس من المعقول ولا من البديهي أن ينتظر القائد الإداري حتى يخبره شخص آخر بحاجة العمال إلى التدريب التنموي، و إنما يكون القائد أقدر على تكييف الأمور وتلمس مواطن القوة والضعف في عماله والوقوف على الجوانب التي تحتاج إلى تسوية و دعم بما يكفل رفع كفاءتهم الإنتاجية، فعن طريق التقارير التي يعدها القادة عن كفاءة العمال يمكنهم معرفة الأشخاص الذين يجب أن يوفر لهم برامج تدريبية و نوعية هذه البرامج وموضوعاتها.

إن القادة الإداريين مسئولون عن تنمية القدرات الخاصة بعمالهم، وهدا أمر يتم بالتعاون بين القادة وأخصائي التدريب بالمنظمة الذي يمكنه معاونة القادة في تخطيط البرامج التدريبية، ورغم كل هذا لا يمكن إنكار مسئولية الفرد عن تنمية نفسه ذاتياً.

وللتدريب أهمية خاصة في جهود تحسين الأداء ورفع كفاءة الأفراد، حيث يساعد على زيادة وتطوير معلومات الموظفين ومهاراتهم وتحسين قدراتهم على أداء الأعمال الموكلة إليهم، وتطوير السلوك لأداء أفضل.

ويظل تدريب القوى العاملة ركيزة أساسية في معظم خطط التنمية الإدارية والمهنية في المنشأة باعتبار هؤلاء الموظفين هم رأس المال البشري الذي يتم استثماره على الدوام، وبالتالي فإن له إيرادات إيجابية تنعكس على الموظف والمنشأة على حد سواء.

ويجب أن يستمر التدريب طيلة سنوات الحياة الوظيفية باعتباره نشاط دائم التغير ليكون مسايراً لتطور الفرد الوظيفي نظراً للظروف الاقتصادية النشطة ودخول التقنيات العديدة في مجالات العمل داخل المنشأة، على أن يشمل جميع المراحل الوظيفية ولا يقتصر على مرحلة أو مهنة معينة بحيث يستطيع مواكبة هذه التغييرات.

ويلاحظ أنه من منهج الاقتصاد الإسلامي للتنمية الشاملة الاهتمام بإعداد وتهيئة وتدريب العنصر البشري، وتنميته روحياً وخلقياً واجتماعياً وفنياً ومن وسائل ذلك ما يلي:

(1) توعية العامل بأن إتقان العمل واجب شرعي لأن من سمات المسلم أن يكون قدوة حسنة واستشعاره بالولاء والخشية من الله الذي يحاسبه، وأن غايته هو العمل والكسب الطيب لإعانته على طاعة الله عز وجل.

(2) تطبيق المشاركة في المؤسسات الإنتاجية وعلى أن يكون للعامل تمثيل موضوعي ومناسب في الإدارة واتخاذ القرارات، وذلك لتحقيق الحافز المعنوي للانطلاق للعمل

(3) تشجيع العامل على العلم والبحث والاستنباط والابتكار من خلال نظام الحوافز المادية والدوافع المعنوية ومنع الوساطة والمحسوبية.

(4) تزويد العامل بأساليب التقنية الحديثة لرفع الإنتاجية والاستفادة من طاقاته وإبداعاته.

(5) وضع نظام لتشغيل النساء بما يضمن وضع المرأة في المكان الذي يتلاءم مع طبيعتها، ويكون ذلك طبق خطة مدروسة وطبقاً لقواعد وأحكام الشريعة الإسلامية.

1- 3 أهداف التدريب

إن هدف التدريب ليس فقط توفير الخبرات والمهارات للأفراد، ولكن أيضا تنمية الرغبة في استخدام قدراتهم بدرجة أفضل، ومن ذلك كله يمكن القول إن رسالة التدريب **يمكن بلورتها في تحقيق الأهداف التالية:**

1- ضمان أداء العمل بفاعلية وسرعة وسد الثغرات التي توجد بين معايير الأداء التي يحددها الرؤساء وبين الأداء الفعلي للعاملين.

2- ترغيب الفرد في عمله، باعتبار أن زيادة إنتاجه مرهونة برغبته في أداء العمل.

3- توفير الدافع الذاتي لدى الفرد لزيادة كفاءته وتحسين إنتاجه كما ونوعا من خلال توعيته بأهداف المشروع وسياساته وبأهمية عمله ومدى مساهمته في تحقيق تلك الأهداف.

4- رفع الروح المعنوية لأفراد القوى العاملة بالمشروع نتيجة إلهامهم بأبعاد العمل ومهاراتهم في أدائه واهتمامهم به.

5- زيادة مهارات وقدرات الفرد وتسليحه بمقومات تؤهله للترقي للمناصب الوظيفية الأعلى مستوى.

6- رفع الكفاءة الإنتاجية للفرد عن طريق إتاحة الفرصة أمامه لكي يقف على كل ما هو جديد في مجال التطور العلمي والتقني، ويترتب عليه من تطور في فنون وأساليب العمل.

7- العمل على استقرار المشروع ومرونته، فالأفراد المدربين هم بمثابة أصل من الأصول المهمة بالمنظمة، يعملون على ضمان استقراره ومرونته، الاستقرار يعني قدرة المنظمة على الاستمرار مهما حدث من تغيير، أما المرونة فتعني قدرة المنظمة على التلاؤم والتكيف مع التغيرات التي تطرأ على كمية العمل.

يقوم العديد من العمال بزيادة إنتاجيتهم من خلال تعلم مهارات جديدة أو تحسين المهارات التي كانت لديهم مسبقاً وذلك أثناء انخراطهم في الوظيفة، وبطبيعة الحال فإن زيادة الإنتاجية تتطلب تكلفة معينة وإلا كان الطلب على التدريب بلا حدود.

وتتمثل التكلفة المبدئية للتدريب في الإنتاج الذي كان من الممكن أن يقدمه المتدربين إذا استغلوا وقت التدريب في الإنتاج، ويتوقف مقدار ما ينفق على التدريب وطول فترة التدريب بشكل جزئي على طبيعة عملية التدريب.

وهناك نوعان من التدريب أثناء العمل : التدريب العام والتدريب المحدد .

أ - **التـدريب العـام** General Training : ويعـد مفيـداً بالنسـبة للكثيـر مـن الشركات إلـى جانـب الشركة التـي تقـدم هذا التـدريب، فعلـى سـبيل المثـال الشـخص الـذي يتـدرب فـي الجـيش علـى آلـة معينـة يجـد أن لـه فائـدة فـي شركات الصلب وصناعة الطائرات، كما أن الطبيب الذي يتلقى تدريباً في مستشفي معينة يجد أن المهارة التي اكتسبها تكون ذات فائدة في مستشفيات أخرى. والتدريب أثناء العمل يزيد من الإنتاجية الحدية للعمال في المستقبل في الشركات التـي تقدم هذا التـدريب، والتـدريب العـام علـى أي حـال يزيـد كذلك من إنتـاجيتهم الحديـة بالنسبة للكثيـر مـن الشـركات الأخـرى فـي ذات الوقت .

ب - **التدريب المحدد** Specific Training : التـدريب العـام التـام Completely general training يزيـد الإنتاجيـة الحديـة للمتـدربين بـنفس المقـدارفي الشــركات التـي تقـدم هـذا التـدريب وكـذلك فـي الشــركات الأخـرى، ولكـن هنــاك أنــواع مــن التــدريب تزيــد الإنتاجيــة الحديــة بكميــات تختلــف بــين الشــركات التـي تقدم التـدريب والشـركات الأخـرى، فالتـدريب الـذي يزيـد الإنتاجية الحدية في الشركات التي تقدمه يسمى بالتدريب المحدد.

أمـا التـدريب الخـاص التـام Completely specific training فيمكن تعريفـه بأنـه ذلـك التـدريب الـذي لا يزيـد مـن الإنتاجيـة الحديـة فـي الشــركات الأخرى، وتتحمل الشركات التكاليف لإدماج العاملين الجدد في شركتهم، ولـهذا فإن المعرفة التي يتم اكتسابها تكون نوعاً من التدريب المحدد .

وإذا قامت الشركة بالإنفاق على التدريب المحدد لعامل مـن العـاملين، ثـم قام هذا العامل بالانتقال إلى وظيفـة أخـرى فـإن الشـركة تفقد إنفاقهـا الرأسـمالي، حيث لن تحصل على عوائد في المستقبل كنتيجـة للتـدريب الـذي قدمتـه، وبـنفس الطريقة فإن العامل الذي يطرد بعد أن يكون قد قـام بـدفع تكلفـة التـدريب المحـدد لن يكون قادراً في المستقبل على جمع أى عائد ويعانى في هذه الحالـة كذلك من الخسارة الرأسمالية.

وبهذا فإن استعداد العاملين والشركة في دفع تكاليف التدريب المحدد سوف يتوقف على احتمالية انتقال أو تحول العمل turnover ، وفي هذه الحالة فإن العقد طويل الأجل قد يؤمن الشركة ضد ترك العمل، كما أن المعاش قد يؤمن العاملين ضد تسريحهم من قبل الشركة

ويلاحظ أن التدريب أثناء الخدمة أو أثناء العمل يقوم على فكرة قديمة، وهى فكرة التلمذة المهنية التي تعني أساساً تلقى الموظف الجديد للتعليمات والتوجيهات التي تبين أسلوب العمل من رئيسه الذي تولاه بالرعاية خلال الفترة الأولى، فيبين له الصواب من الخطأ والحقوق والواجبات، وأفضل أسلوب لأداء العمل وآداب السلوك الوظيفية، ولهذا النوع من التدريب وسائل مختلفة تتم أثناء الخدمة وفي نفس **مكان العمل منها:**

1- الانتقال بين عدة وظائف فيتعرض فيها المتدرب لرؤية مختلفة لشتى الوظائف التي يحتاج إلى الإلمام بها.
2- المكتب المجاور، حيث يوضع مكتب الموظف الجديد إلى جوار مكتب رئيسه مباشرة أو إلى جوار مكتب زميله القديم الذي سوف يقوم بتدريبه فيلاحظ سلوكه وتصرفاته.
3- شغل وظائف الغائبين، حيث يمكن التدريب بتكليف الزملاء بالقيام بأعمال رؤسائهم أو مدربيهم أو زملائهم القدامى لفترة محدودة أثناء غيابهم مع الرجوع إلى المسئول الأول في حالة مواجهة الصعوبات.
4- توجيه الأسئلة حيث يمكن للرئيس أو الزميل القديم أن يدرب الموظف الجديد عن طريق طرح الأسئلة من حين إلى آخر عما يمكن فعله في بعض المواقف.
5- المشاركة في أعمال اللجان، وذلك عن طريق تعرض المتدرب لخبرات وأداء أفراد آخرين، ويحاول المتدرب عرض وجهة نظره بأسلوب منطقي مقنع.
6- الوثائق والنشرات، حيث توزع تعليمات على الموظفين الجدد تشمل تعليمات وتوجيهات حول أفضل الأساليب لأداء العمل والواجبات والمسئوليات والسلوكيات الوظيفية ووظائف المنظمة وفرص الترقي، وكيفية تحسين الأداء إلى جانب معلومات متخصصة في وظيفته الجديدة.

1-4-2 التدريب الرسمي خارج العمل

يقصد بالتدريب الرسمي أن يكون للتدريب استعدادات و إجراءات وشهادات حيث يدور في أماكن خارج العمل، إما في قسم مستقل تابع للمنشأة نفسها أو خارجها في جهات متخصصة مثل معاهد الإدارة أو مراكز التدريب أو الجامعات أو المكاتب المتخصصة ولهذا النوع من التدريب وسائل متنوعة منها المحاضرات، الحلقات الدراسية، المؤتمرات، المناقشات الجامعية، الحوار المفتوح، دراسة الحالة، تمثيل الأدوار، الزيارات الميدانية.

1-4-3 التدريب المركز و الموزع في اكتساب المهارات:

فقد وجد أن التدريب لفترات قصيرة موزعة يؤدي إلى زيادة اكتساب المهارة لدى المتدربين عن تدريبهم لفترات طويلة مركزة في مدة زمنية قصيرة، إذ وجد أن فائدة نتائج التدريب الموزع تظل مدة أطول لأنه يتيح فرصة أكبر لتثبيت و تنظيم الاستجابة العملية الخاصة بالمهارة الصناعية، بينما قد يؤدي التدريب إلى أخطاء وأضرار.

ويمكن إجمال الأنواع الأخرى من التدريب كما يلي:

1-4-4 التدريب حسب عدد الأفراد المتدربين: **ويمكن تقسيمه إلى :**

- التدريب الفردي
- التدريب الجماعي

1-4-5 التدريب من حيث الأهداف:

- تدريب لتجديد المعلومات
- تدريب لتنمية المهارات
- التدريب السلوكي
- التدريب للترقية

1-4-6 التدريب من حيث المستوى الوظيفي:

- التدريب الموجه للإدارة العليا
- التدريب الموجه للإدارة الوسطى

5-1 تخطيط عملية التدريب

تمثل العملية التدريبية أحد دعائم تنمية الموارد البشرية التي تخصص لها المنظمات الكثير من الجهد والوقت والمال لتحقيق الأهداف المرجوة بكفاءة عالية،ولا يمكن تحقيق ذلك إلا بالتخطيط المدروس علي أسس علمية وعملية، وإلا أصبحت العملية التدريبية عملية عشوائية تتم دون تخطيط مسبق مما يؤدي إلي هدر الأموال والطاقات البشرية والأوراق دون تحقيق أية مكاسب، فالتخطيط عنصر أساسي في أي نشاط تدريبي، لما له من أهمية بالغة في تحديد الأهداف المراد تحقيقها ووسائل تحقيق تلك الأهداف، وبالتالي لا يتصور إتمام أي عمل تدريبي دون تخطيط مسبق له.

1-5-1 تعريف عملية تخطيط التدريب

ويعرف تخطيط التدريب علي أنه "قدرة الإدارة في اختيار الإستراتيجية الأفضل من بين الاستراتيجيات البديلة للتدريب".

وهناك تعريف آخر يري أن تخطيط التدريب هو "الأبعاد الرئيسية للجهود التدريبية التي تمثل عدد العناصر المتكاملة مع بعضها البعض".

وتتكون نظرية التدريب من ثلاثة خطوات منطقية ومتتابعة وهي:

1- **تحديد الاحتياجات التدريبية**: والتي تعني تحديد المهارات المطلوبة رفعها لدى أفراد إدارة معينة، والتي يتم تفصيلها في مجموعة من الأهداف المطلوب تحقيقها بنهاية التدريب.

2- **تصميم برنامج التدريب**: الذي يعني ترجمة الأهداف إلى موضوعات تدريبية وتحديد الأسلوب الذي سيتم استخدامه بواسطة المتدربين في توصيل موضوعات التدريب إلى المتدربين كما يتم تحديد وسائل الدعم من وسائل مادية وبشرية.

٤- **تنفيذ برنامج التدريب**: والذي يتضمن أنشطة مهمة مثل تحديد الجدول الزمني لتنفيذ البرنامج كما يتضمن تحديد مكان التدريب.

2-5-1 مراحل عملية تخطيط التدريب

تمر عملية تخطيط التدريب بعدة مراحل يمكن توضيحها فيما يلي:

أولاً: تحديد الاحتياجات التدريبية

وتعد عملية تحديد الاحتياجات التدريبية الخطوة الأولى والأساسية التي تنطلق منها العملية التدريبية وتؤثر في جميع المراحل اللاحقة حيث تبين أهداف التدريب والفئة المستهدفة منه وتساعد على التخطيط الجيد للبرامج التدريبية، وتحدد الاحتياجات التدريبية الفرق بين الأداء الحالي والأداء المستهدف، وتعرف بأنها مجموعة التغيرات المطلوب إحداثها في الفرد والمتعلقة بمعلوماته وخبراته وأدائه وسلوكه واتجاهاته لجعله مناسباً لأداء مهام الوظيفة التي يشغلها أو المرشح لشغلها، وبناءً على هذه الاحتياجات يتم تحديد الغرض من التدريب وفقاً لمتطلبات أداء الوظائف وتطلعات المنشأة نحو تحسين الأداء وعلاج مشكلات العمل القائمة، ومواجهة التوسع في الأنشطة أو إحداث وظائف جديدة أو تعيين موظفين جدد، وغير ذلك من الأهداف، وتقوم المنشآت التي ترغب في إلحاق موظفيها بالتدريب بحصر هذه الاحتياجات التدريبية، كما تتولى جهات التدريب تجميع هذه الاحتياجات وتصنيفها وتصميم البرامج التدريبية بناءاً عليها.

ويتطلب نجاح هذه المرحلة تحديد هذه الاحتياجات بشكل دقيق بحيث تكون ملبية للغرض منها على ضوء الأسس والمؤشرات الموضوعية وأهمها: مؤشرات الأداء التنظيمي للمنشأة (معدلات الإنتاجية والربحية وتكلفة المواد وجودة الإنتاج، واستغلال الآلات وتكلفة التوزيع وغيرها، والخطط المستقبلية المرتقبة للمنشأة)، ونتائج تحليل الهيكل التنظيمي وتوصيف الوظائف ومؤشرات أداء العاملين، ومؤشرات تخطيط المسار الوظيفي.

وقد تحدد الاحتياجات التدريبية على مستوى الأفراد بناءاً علي الأفراد الذين بحاجة إلى تدريب للارتقاء بمستوي أدائهم، وتقاس عن طريق تقارير الكفاءة والملاحظة والاختبار.

ويهدف منهج قياس الاحتياجات التدريبية إلى التفرقة بين الأوضاع التي يصلح فيها التدريب والأوضاع التي لا يصلح فيها، فهو يساهم في تحديد عناصر الخطة التدريبية **من خلال الإجابة على التساؤلات المهمة التالية:**

- من سيتدرب؟
- على ماذا سيتدرب؟
- أين سيتدرب؟
- مع من سيتدرب؟
- متى سيتدرب؟

وبمعنى أكثر دقة يحدد منهج قياس الاحتياجات التدريبية الفرق بين الأداء الحالي والأداء المطلوب، ويلاحظ أنه في حال زيادة قابلية المتدرب للتوظف والحراك المهني، تتخوف المنشأة الخاصة من عدم ضمان الاستفادة من أو الحفاظ على المتدرب، وهناك من يرى أن التدريب الذي توفره المنشأة الخاصة قد لا يشكل إضافة تذكر في تلبية احتياجات التنمية على المدى البعيد.

ثانياً : وضع خطة التدريب

تقوم الجهة المعنية في المنشأة بوضع الخطة التدريبية شاملة الاحتياجات التدريبية والموظفين المطلوب تدريبهم بناءاً على توافر معلومات وافية عن أهداف المنشأة وأوضاعها، والأفراد المطلوب تدريبهم، والبرامج التدريبية المتاحة وجهات تنفيذها والاعتمادات المالية للتدريب والإطار الزمني للتنفيذ.

ثالثاً: تصميم التدريب

ويشتمل على تحديد محتوى التدريب بناء على الاحتياجات التدريبية ووضعها في برامج تدريبية، وتحديد أساليب التدريب الذي سيتم بها التدريب، وتحديد نوعيات ومستويات وتخصصات المدربين، ووضع الجداول الزمنية للبرامج التدريبية والأماكن المناسبة لتنفيذه، وتحديد ميزانية التدريب، وتحديد أسس تقييم هذه البرامج.

وتتولى تنفيذ هذه المرحلة الجهات التي تقوم بالتدريب ويتطلب نجاحها أن تكون محتويات البرامج التدريبية متوافقة مع الأهداف والاحتياجات، مع تنوع الأساليب التدريبية بما يتناسب مع مستويات المتدربين واحتياجاتهم وييسر لهم نقل المعلومات والتطبيقات العملية لهم.

رابعا: تنفيذ التدريب

ويتم فيها الإعلان عن البرامج وإلحاق المرشحين بها وإخطارهم بمواعيدها وتهيئة أماكن ومساعدات التدريب، ثم عقد البرامج بحضور المتدربين لها وانتظامهم فيها ، ثم إجراء الاختبارات اللازمة في نهاية كل برنامج تدريبي، ويجب مراعاة التسلسل المنطقي لموضوعات البرنامج ومدى تفاعل المتدربين معها وحسن نقل المعلومات والتطبيقات إليهم من قبل المدربين وكفاية أساليب التدريب لتوصيل المعلومات والتطبيقات وملائمة الوقت المخصص للتدريب.

ولتنفيذ النشاط التدريبي وتحقيق النتائج المطلوبة منه لابد من إعداد وتوفير المكان والقاعات المناسبة لطبيعة كل نشاط تدريبي، حيث إن تصميم قاعة التدريب وحجمها وطريقة جلوس المتدربين يعتمد على عدة اعتبارات من أهمها: عدد المتدربين، وطبيعة الموضوع، وعملية المشاركة، ودرجة وتنوع الأجهزة والمساعدات المستخدمة، والمستويات الوظيفية، وتوفر المواصفات الوظيفية.

خامساً: تقييم البرامج التدريبية

وتهدف هذه المرحلة إلى قياس مدى تحقيق البرامج التدريبية للأهداف التي صممت من أجلها، والتعرف على نواحي القصور في جزئياتها لعلاجها في الأنشطة اللاحقة، **ويتم تقييم البرامج على ثلاث مراحل هي :**

أ- تقييم البرنامج قبل التنفيذ للتأكد من سلامته وقدرته على تحقيق الهدف الذي صمم من أجله.

ب- تقييم البرنامج أثناء التنفيذ للتأكد من سيره في الخط المرسوم له.

ج- تقييم البرنامج التدريبي بعد التنفيذ للتأكد من تحقيقه لهدفه.

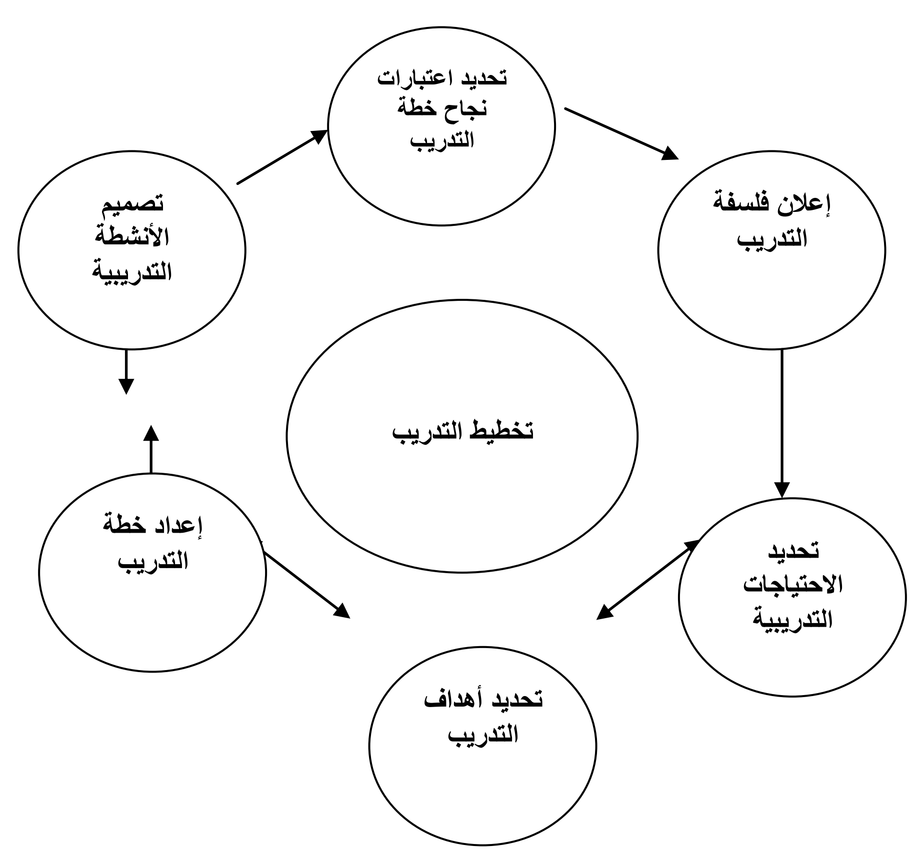
ويعتمد في مستويات التقييم السابقة على مجموعة متنوعة من الاستقصاءات والتقارير والنماذج يتم استيفائها من قبل كل من المشرفين على البرنامج والمدربين والمتدربين وتختلف في نوعية محتوياتها وفقاً للغرض الذي ترمي إليه من التقييم.

سادساً: تطوير البرامج التدريبية

ويتم هذا التطوير بناء على نتائج التقييم بإدخال التعديلات المناسبة على تصميم البرامج، وعلاج ما شابها من ثغرات.

ويمكن تمثيل مراحل تخطيط عملية التدريب أيضاً وفق الشكل التالي:

شكل رقم 1 مراحل عملية التخطيط



وترى بعض الأدبيات أن هناك ٣ خطوات تحدد برنامجاً عاماً من الممكن إتباعه عند تدريب العاملين الجدد والعاملين الشباب **وهذه الخطوات هي:**

١- امتلك أو امنح الرؤية العامة ويتم ذلك من خلال :

- اشرح كل وظيفة بالتفصيل ومبررات أدائها.
- فسر بالتفصيل أي إجراءات احتياطية للأمان.

- لو أن هناك نموذج عمل آمن مكتوب لهذه الوظيفة ومتاح أعطي نسخة منه للعمال، أو وضح للعمال أين يمكن أن يجدوا نسخة منه.

٢- التحديد والوصف

- اتجه لتنفيذ النموذج بسرعة بطيئة وأجب عن أي أسئلة.
- اضمن توافر إجراءات الأمان أثناء التتابع الطبيعي للمهام.
- تأكد من أن العمال ينفذون نموذج الإرشادات.
- شجع على الأسئلة لكي تتأكد من أن العمال يفهمون كل شيء تقوله وتفعله.
- كون فريقاً من العمال الجدد أو الشباب مع العمال ذوي الخبرة مما يمكن العمال الجدد من طلب أي مساعدة.

٣-لاحظ العامل الجديد في وظيفته وراقب تقدمه من خلال:

- إجراء عمليات تفتيش منتظمة لأنشطة العامل.
- المتابعة لابد منها بعد هذه التفتيشات.
- اجعل التفتيشات أقصر وأقل تتابعاً، وذلك لكي يركز العامل في أداء وظيفته.
- صحح عادات العمل غير الآمنة أو غير الصحيحة في الحال.
- راقب العامل عند فترات زمنية مجدولة للتأكد من أن العامل يلتزم بمعايير السلامة.
- تذكر أنك كمشرف فإنك مسئول عن صحة وأمان العامل.
- شجع مبادرة العامل واحترم الاقتراحات.
- الاحتفاظ بسجلات خطية من التدريب والإشراف، توثيق من وماذا ومتى.

والجدول التالي يبين دور المنشأة في إنجاز جوانب العملية التدريبية

جدول رقم (١) دور المنشأة في إنجاز جوانب العملية التدريبية

في حالة وجود مركز تدريب داخلي للمنشأة	في حالة عدم وجود مركز تدريب داخلي للمنشأة
تحديد الاحتياجات التدريبية	تحديد الاحتياجات التدريبية
وضع خطة التدريب	وضع خطة التدريب
تحديد نوع التدريب	تقييم العائد من التدريب (أثر التدريب)
تصميم البرامج التدريبية	
تحديد أساليب تنفيذ التدريب	
تقييم برامج التدريب	
تقييم العائد من التدريب (أثر التدريب)	

المصدر: الغرفة التجارية الصناعية بالرياض، تقييم وقياس العائد على الاستثمار في التدريب، اللقاء الثالث للتوظيف والسعودة، ديسمبر ٢٠٠٣م.

6-1 قياس العائد على التدريب

يحظى تحديد العائد من الاستثمار في التدريب باهتمام متزايد من قبل الممارسين في حقل التدريب، ويعود الاهتمام بالموضوع لفشل النظام التقليدي للمحاسبة في تقديم معلومات دقيقة لمتخذي القرار للاستفادة من الموارد التدريبية المتاحة.

فالنظام التقليدي للمحاسبة ينظر للتدريب كعنصر تكلفة بدلاً من معاملته كعنصر استثماري، وبالرغم من الترويج لتطبيقات تحديد العائد من الاستثمار في التدريب، فقد لاحظ Mitcheal (١٩٩٤) عدم وجود إجراءات واضحة ومتفق عليها في دراسات تحديد العائد من الاستثمار في التدريب، وقد أشار العديد من الكتاب للصعوبات المرتبطة بقياس العائد من الاستثمار في التدريب وربطها كذلك بالأداء المؤسسي(Philips (١٩٩١)؛ Mitchell، (١٩٩٤)) .

ويرى Philips (١٩٩١) أن مفهوم العائد من الاستثمار في التدريب تعود جذوره لحقل المحاسبة والمالية، وأحد الأساليب الشائعة الاستخدام في تحديد العائد من الاستثمار تحليل التكاليف والمنافع، ويمثل التدريب استثماراً من قبل المنشأة في الأفراد العاملين بها، ولا يختلف الاستثمار في التدريب عن أوجه الاستثمار الأخرى التي تقوم بها المنشأة.

ويسعى الأفراد للحصول على العديد من الفوائد سواء الداخلية أو الخارجية من جراء مشاركتهم في البرامج التدريبية، وهذا أيضاً صحيح بالنسبة لمنشآت القطاع الخاص، المعاهد التدريبية، الحكومة، والمجتمع، وفي جميع الأحوال لا يكفي فقط أن ننظر لتلك الفوائد ونغفل التكاليف المترتبة على تنفيذ البرامج التدريبية.

ويمكن إجمالاً للقائمين على التدريب من تحديد تكاليف أي برنامج تدريبي، **والتي قد تشمل العناصر التالية:**

١- تطوير أو شراء المادة التدريبية.

٢- المعدات والأدوات.

٣- رواتب المدربين والإداريين.

٤- تكاليف مكان إقامة التدريب، السفر والتنقلات.

ويعرف Kirpatrick (١٩٩٨م) التقويم بأنه " تحديد مدى فاعلية البرنامج التدريبي".

وقد طور Kirpatrick أربع مراحل يمكن أن تبنى على أساسها برامج التدريب، **وهذه المراحل لعملية التقويم هي:**

المرحلة الأولى: رد الفعل، أي هل كان المتدرب راضياً عن البرنامج التدريبي بشكل عام.

المرحلة الثانية: التعلم، ما هي المبادئ والحقائق والأساليب التي قد تم تعلمها؟

المرحلة الثالثة: السلوك، ما هي التغيرات التي طرأت على سلوك العمل نتيجة للتدريب؟

المرحلة الرابعة: النتائج، ما هي النتائج الملموسة للبرنامج التدريبي في مجالات تخفيض التكلفة، زيادة الإنتاجية، وتحسين نوعيته؟

وقد أضاف Phillips تحديد العائد من الاستثمار في التدريب (ROTI) كمرحلة خامسة للإطار الذي وضعة Kirpatrick.

ويلاحظ أن الدعم العام لتدريب العمال، وخاصة في الشركات القائمة على التصدير، قد يكون أداة فعالة للتنمية الاقتصادية للدول، ومعدلات العائد التي تعود على الدول بسبب دعم التدريب كبيرة.

ويلاحظ صعوبة قياس بعض جوانب التدريب فهناك جوانب ملموسة يمكن قياسها مثل بعض بنود التكاليف ومنها التكلفة المدفوعة للبرنامج وأيضا بعض الوفورات مثل التغير في تكلفة الخدمة أو السلعة أو مستوى الإيراد العام، أما الجوانب غير الملموسة فمن الصعب قياسها مثل الظروف المرتبطة بالتغير في سلوكيات الموظف مثل أسلوب التعامل مع العملاء أو درجة الولاء الوظيفي، وهناك برامج من السهل قياس العائد على الاستثمار فيها مثل برامج مندوبي المبيعات حيث يمكن قياس حجم المبيعات في المنشأة قبل وبعد التدريب، غير أن هناك برامج تحتاج إلى بحث أكثر دقة للتوصل إلى عائدها مثل برنامج إدارة المكاتب أو إدارة الاجتماعات وغيرها.

١-٦-١ أدوات تقييم العائد على الاستثمار في التدريب

هناك العديد من الأدوات والطرق التي يستعان بها عند تقييم العائد من **الاستثمار في التدريب وتجرى بعد عودة المتدرب من التدريب منها:**

أ- استقصاء آراء رؤساء المتدرب حول التغير الذي حدث في أداء وسلوك الموظف.

ب- تقارير تقييم أداء المتدربين قبل وبعد التدريب لتقييم التغير في المهارات السلوكية والاتجاهات .

ج- اختبارات التعرف على الميول والمواقف قبل وبعد التدريب لقياس ما أحرزه المتدرب من تقدم .

د- تقارير الإنتاجية وحجم الإنتاج وتكاليفه لقياس التحسن الفعلي في الكفاءة الاقتصادية للمنشأة.

ه- المسوحات الدورية التي تتم بعد التدريب لقياس مدى التقدم ودرجة التحسن في الأداء.

و- المقارنة بين الاحتياجات التدريبية التي تم وضعها والبرامج التدريبية المقابلة لتلبيتها.
ز- حساب التكاليف التي أنفقت على المتدرب طوال فترة التدريب.
ح- اختبارات الأداء والتي تثبت مستوى المهارات والتحصيل العلمي والعملي الذي حصل عليه المتدرب.
ط- معدلات الحوادث والإصابات في العمل.
ي- معدلات دوران العمل.
ك- معدلات الغياب عن العمل.
ل- حجم الشكاوى المقدمة من العاملين وأيضاً من العملاء.

١-٦-٢ طرق أو مؤشرات قياس العائد على الاستثمار في التدريب

هناك عدة طرق لقياس العائد على الاستثمار في التدريب من أبرزها :

أ- نموذج المنفعة والتكلفة (The Cost-Benefit model)

أحد الوسائل المستخدمة لتقويم التدريب وتحسين العائد من الاستثمار يتضمن مقارنة منافع التدريب بالتكاليف المترتبة، حيث يتم حساب تكاليف التدريب وأهم بنودها تكاليف الوحدة المعنية بالتدريب بالمنشأة وتكاليف البرنامج التدريبي وتكاليف المتدرب وتكاليف الفرص البديلة، نظير غيابه من العمل لحضور التدريب (مثل نقص حجم العمل أو حجم الإنتاج) ، ومقارنة هذه التكلفة بالعائد الحادث والمتوقع من التدريب عن طريق قياس المؤشرات الممكن قياسها مثل حجم المبيعات والإنتاجية ووقت الإنجاز والتوفير في تكاليف التشغيل والصيانة والتوفير نتيجة الإقلال من الحوادث وأيام الغياب وغيرها.

وذلك باستخدام النسبة التالية، وقد حسب Phillips **العائد من الاستثمار كما يلي:**

نسبة المنفعة والتكاليف= منافع التدريب/تكاليف التدريب

فعندما تكون نسبة المنفعة والتكاليف تساوى واحد فهذا يعنى أن المنفعة تساوى التكاليف، وعندما تكون النسبة أكبر من الواحد فهذا يعني أن التدريب له جدوى حيث أن إيرادات التدريب أعلى من تكلفته.

ب- تحديد العائد من الاستثمار في التدريب (ROTI)

ويرى Phillips (1997) أن أنسب الصيغ لتقويم التدريب أن يستخدم صافي المنافع مقسومة على التكاليف، والنسبة عادة ما يعبر عنها كنسبة مئوية، لتصبح الصيغة:

تحديد العائد من الاستثمار= صافي المنافع من التدريب/ تكاليف التدريب×100= --- %

ج - العائد على الاستثمار من التدريب في أي برنامج (ROI)

= فوائد البرنامج – تكاليفه
تكاليف البرنامج

أو بمعنى آخر : الوفورات المحققة
تكاليف البرنامج

د- تقييم الاستثمار في التدريب من خلال حساب فترة استرداد العائد على النحو التالي :

فترة استرداد العائد = إجمالي الاستثمار في التدريب
المدخرات السنوية

هـ- مقارنة الأداء التنظيمي والأداء الوظيفي قبل وبعد التدريب

ويتم من خلال هذه الطريقة ومن واقع السجلات والتقارير المتاحة في المنشأة التعرف على مدى التغير الحادث سواء بالنسبة للمنشأة (في مؤشرات الأداء التنظيمي)، أو الأفراد الذين تم تدريبهم (وفقاً لتقارير وسجلات أدائهم وسلوكهم الوظيفي) من خلال المقارنة بين هذه المؤشرات قبل وبعد التدريب، على أن يؤخذ في الاعتبار أن تتم المقارنة أكثر من مرة وبعد فترات دورية من التدريب كما يمكن أيضاً مقارنة المتدربين بنظرائهم الذين لم يتلقوا التدريب، ويتم ذلك بمقارنة مستويات الأداء لمن تلقوا التدريب ومجموعة أخرى مشابهة في نفس الوظائف لم تتلق التدريب.

الجزء التطبيقي حول تدريب العمالة:

يهتم الباحثون في هذا الفصل بدراسة الواقع الفعلي لعمليات التدريب والعوائد التي تعود على العمالة والمنشأة من جراء برامج التدريب، ويمكن توضيح ذلك بالتطرق للتجارب التالية في تدريب العمالة والتي اعتمدت على أسلوب الاستقصاء **أو الاستبيان وهي :**

1-2 أثر التدريب بمعهد علوم نظم المعلومات بجهاز الشرطة في مصر

تناولت دراسة تطبيقية أثر التدريب على تطوير مهارات العاملين في معهد علوم نظم المعلومات بجهاز الشرطة في مصر ، وتم التوصل إلى نتائج تفيد جدوى التدريب، ويمكن عرض ذلك من خلال بعض الجداول التالية التي قدمتها الدراسة من خلال طريقة الاستبيان:

(1)- مدي وجود حاجة حقيقية للتدريب.

جدول رقم (2)

يبين مدي وجود حاجة حقيقية لتدريب مفردات الدراسة

العينة / البيان	الرؤساء المباشرين		العاملين المدنيين	
	تكرارات	%	تكرارات	%
نعم	45	90	64	64
إلى حد ما	2	4	10	10
لا	3	6	26	26
الإجمالي	50	100	100	10

ويتضح من الجدول السابق رقم اتفاق 90% من مفردات الدراسة من الرؤساء المباشرين و64% من العاملين المدنيين علي وجود حاجة حقيقية للتدريب .

2- مدى التوافق بين برامج التدريب وتخصص العامل

جدول رقم (3)

يبين مدي عمل مفردات الدراسة في مجال التخصص الذي يتم تدريبهم عليه بالدورات التدريبية.

العينة / البيان	الرؤساء المباشرين		العاملين المدنيين	
	تكرارات	%	تكرارات	%
يعملون	21	41	23	23
يعملون الي حد ما	20	39	27	27
لا يعملون	9	20	50	50
الإجمالي	50	100	100	100

ويتضح من الجدول السابق رقم (3) مدي اتفاق مفردات الدراسة علي عملهم في مجال التخصص الذي يتم تدريبهم عليه بالدورات التدريبية، فقد اتفق 41% من الرؤساء المباشرين و23% من العاملين المدنيين علي عمل مفردات الدراسة في مجال التخصص الذي يتم تدريبهم عليه بالدورات التدريبية بدرجة متوسطة.

3-أثر برامج التدريب على كفاءة العامل

جدول رقم (4)

يبين مدي اعتقاد مفردات الدراسة بأن الدراسة بالفرق التدريبية ترفع من مستوى أدائهم في العمل.

العينة / البيان	الرؤساء المباشرين		العاملين المدنيين	
	تكرارات	%	تكرارات	%
نعم	33	65	60	60
إلى حد ما	9	18	10	10
لا	8	17	30	30
الإجمالي	50	100	100	100

ويتضح من الجدول السابق رقم (4) مدي اعتقاد مفردات الدراسة بأن الدراسة بالفرق التدريبية ترفع من مستوى أدائهم في العمل، فقد اتفق 65% من الرؤساء المباشرين و60% من العاملين المدنيين علي أن الدراسة بالفرق التدريبية ترفع من مستوى أدائهم في العمل.

5- مدي تحقيق البرامج التدريبية احتياجات مفردات الدراسة من المهارات

العينة / البيان	الرؤساء المباشرين		العاملين المدنيين	
	تكرارات	%	تكرارات	%
تحقق تماما	28	56	38	38
تحقق إلى حد ما	12	24	27	27
لا تحقق أدني شئ	10	20	35	35
الإجمالي	50	100	100	100

ويتضح من الجدول السابق رأي مفردات الدراسة في مدي تحقيق البرامج التدريبية احتياجات مفردات الدراسة من المهارات فقد اتفقت أغلبية الرؤساء المباشرين و العاملين المدنيين علي تحقيق البرامج لما يبغونه من المهارات .

وقد أوضحت الدراسة أن المعهد يعتمد علي أسلوب المحاضرات كأسلوب رئيسي في برامجه التدريبية، مع إغفال الوسائل والأساليب الحديثة الأخرى مثل ورش العمل والمؤتمرات وما إلي ذلك، وأن هناك العديد من المعوقات والصعوبات التي تحول دون أخذ التدريب لوضعه الطبيعي في هذه المؤسسة الحيوية، و التي تعتبر من أكبر مؤسسات الجهاز الإداري في الدولة مثل عدم وضوح أهداف الخطة التدريبية التي تسعي الوزارة لتنفيذها، وعدم وجود جهة ذات مستوي إداري مناسب تُشرف علي العملية التدريبية في الوزارة، وعدم توافر الموازنة المالية الكافية للتدريب، الأمر الذي ينعكس بدورة علي كافة الجوانب التدريبية الأخرى وعدم توافر الحوافز التشجيعية للمتدربين.

2-2 واقع التدريب في 46 منشأة سعودية

قام مركز البحوث والدراسات بالغرفة التجارية الصناعية بالرياض بإجراء بحث ميداني عن واقع وجدوى التدريب بالمنشآت من خلال استبيان وجه لعينة من المنشآت المنتسبة للغرفة التي تتعامل مع البرامج التدريبية.

وقد استهدف البحث ومن خلال المحاور التي وضعت في الاستبيان التعرف على ما يلي:

- نوعيات البرامج التدريبية التي ألحق بها موظفو المنشآت لتلبية احتياجاتها التدريبية.
- الهدف من إلحاق الموظفين بهذه البرامج التدريبية.
- مدى الاستفادة التي تحققت للموظفين بعد حصولهم على التدريب و للمنشأة بعد تدريب موظفيها.
- طرق وأساليب قياس عائد الاستثمار في التدريب.
- مدى تناسب تكاليف الاستثمار في التدريب مع العائد منه.
- مقترحات المنشآت لتحقيق أكبر عائد من التدريب مستقبلاً.

وحدد الإطار الزمني للبحث فترة العامين 2001 – 2002م لإعطاء فترة كافية لحدوث وإمكانية قياس أثر التدريب، وقد أرسل الاستبيان إلى 100 منشأة ووردت إجابات من 46 منشأة منها بنسبة 46 % من إجمالي مفردات العينة، وفيما يلي تحليل البيانات الواردة من هذه المنشآت .

(1) نوعيات برامج التدريب: يوضح الجدول التالي نوعيات البرامج التدريبية التي قامت المنشآت بإلحاق موظفيها بها

جدول رقم (6)البرامج التدريبية التي تم إلحاق الموظفين بها

م	نوعية البرامج	عدد التكرارات	% من الإجمالي
1	برامج فنية	57	% 48.7
2	برامج إدارية	22	% 18.8
3	تسويق ومبيعات	16	% 13.7

4	برامج تخصصية	13	% 11.1
5	برامج مالية	9	% 7.7
المجموع		117	% 100

ومن الجدول السابق يتبين أن البرامج الفنية تمثل أكبر نسبة من البرامج التي قامت المفردات المستجيبة من عينة المنشآت بإلحاق موظفيها للتدريب بها، وبلغت 48.7 % من إجمالي عدد البرامج وفقاً لنوعياتها.

(2) أهداف تدريب الموظفين

يوضح الجدول التالي الأهداف التي من أجلها قامت المنشآت بتدريب موظفيها في الفترة محل البحث 2001-2002م .

جدول رقم (7)

الأهداف التدريبية للمنشآت

م	الهدف من التدريب	عدد التكرارات	% من الإجمالي
1	رفع مستوى أداء موظفين على رأس العمل في نفس المجال	31	%45.6
2	التأهيل للعمل كموظف جديد	19	% 27.9
3	تأهيل الموظفين لتولي مسئوليات أو مهام جديدة	11	% 16.2
4	إدخال مجالات أو نوعيات جديدة لأنشطة المنشأة	5	% 8.1
5	إعداد الموظف للترقي لوظيفة أعلى	2	% 3.2
6	أهداف أخرى خلاف ما تقدم	-	-
المجموع		68	% 100

ومن الجدول السابق يتبين أن أهم أهداف التدريب من وجهة نظر المنشأة تمثلت في رفع مستوى أداء الموظفين على رأس العمل، وتبوأت المرتبة الأولى بين الأهداف بنسبة 45.6 % من إجمالي عدد التكرارات، يليه التأهيل للعمل كموظف جديد وبلغت نسبته 27.9 %، ثم تأهيل الموظفين لتولي مسئوليات جديدة وبلغت نسبته 16.2 %.

(3) الوسائل المتبعة لتقييم وقياس العائد على الاستثمار في التدريب

يوضح الجدول التالي الوسائل والطرق والأدوات التي تتبعها المنشآت لتقييم وقياس عائد الاستثمار من التدريب :

جدول رقم (8)

وسائل وطرق قياس عائد الاستثمار من التدريب

م	الوسيلة	عدد التكرارات	% من الإجمالي
1	تقارير الأداء التي يعدها الرؤساء المباشرون عن الموظفين المتدربين	31	43.1 %
2	ملاحظة سلوكهم الوظيفي عن طريق الإدارة المختصة	14	19.4 %
3	التعرف على نتيجة اجتيازهم التدريب بجهة التدريب	10	13.9 %
4	وضع الموظفين تحت الاختبار عقب عودتهم من التدريب	8	11.1 %
5	إتاحة الفرصة لهم بتقديم مقترحاتهم لتطوير العمل وتقييمها	6	8.3 %
6	نتائج أعمال المنشأة في نهاية العام المالي	3	4.2 %
7	وسائل أخرى خلاف ما تقدم	-	-
المجموع		72	100 %

ومن الجدول السابق يتبين أن وسائل وطرق قياس عائد الاستثمار التي تأخذها المنشآت في الاعتبار لمعرفة جدوى التدريب يتمثل أهمها في تقارير الأداء التي يعدها الرؤساء المباشرون عن الموظفين الذين تم تدريبهم وبلغت نسبته 43.1 % من إجمالي التكرارات، يليه ملاحظة السلوك الوظيفي للمتدربين بعد عودتهم للعمل وبلغت نسبته 19.4 %، ثم التعرف على نتيجة اجتيازهم التدريب من جهة التدريب وبلغت نسبته 13.9 %.

(4) تقييم العائد على الاستثمار في التدريب بالنسبة للموظفين

يوضح الجدول التالي العائد على الاستثمار في التدريب بالنسبة للموظفين الذين تم تدريبهم والذي يبين مدى استفادتهم من محتويات البرامج التدريبية التي التحقوا بها :

جدول رقم (9)

العائد على الاستثمار في التدريب بالنسبة للموظفين

م	عنصر العائد	مستوى تحقيقه							
		بدرجة عالية	%	بدرجة متوسطة	%	لم يتحقق	%	المجموع للعنصر	%
1	زيادة إلمام الموظفين بواجبات وظائفهم	9	% 50	7	% 39	2	%11	18	%100
2	تأهيلهم للتوظف بالمنشأة	6	%35	9	% 53	2	% 12	17	%100
3	تحسين سلوكيات الموظفين في العمل	6	% 40	7	% 47	2	% 13	15	%100
4	ارتفاع معدل الأداء عن العام الماضي	5	% 36	7	% 50	2	% 14	14	%100
5	إسناد مهام جديدة للموظفين	4	% 33	6	% 50	2	% 17	12	%100
6	تحقيق الاستقرار الوظيفي للموظفين	5	% 42	4	% 33	3	% 25	12	%100
7	تقديم الموظفين أساليب عمل متطورة	5	% 36	5	% 36	4	% 28	14	%100
المجموع		40	% 39	45	% 44	17	% 17	102	%100

ومن الجدول السابق يتبين ما يلي:

أ- أن العائد على الاستثمار يختلف مستوى تحقيقه من هدف إلى آخر، كما يختلف مستوى تحقيق نفس الهدف من منشأة لأخرى.

ب- أن العائد على الاستثمار في التدريب - وطبقا للإجابات الواردة - قد تحقق بشكل عام فيما يخص الموظفين بدرجة متوسطة بنسبة 44 % من المنشآت، وبدرجة عالية بنسبة 39 %، مما يعني تحقق العائد بشكل إجمالي بنسبة 83 %، في حين أن نسبة عدم الاستفادة من التدريب بلغت 17% فقط، وهذا يؤكد أهمية وجدوى الاستثمار في التدريب والتوسع فيه.

ج- أن أكثر الفوائد التي حققها الاستثمار في التدريب تتمثل في زيادة إلمام الموظفين بواجبات وظائفهم وبلغت نسبته المحققة بدرجتين عالية ومتوسطة من إجمالي الإجابات الواردة عن هذا العنصر89 %، يليه تأهيلهم للتوظف بالمنشأة وبلغت نسبته 88 % ثم تحسين سلوكيات الموظفين في العمل وبلغت نسبته 87% من إجمالي التكرارات الواردة في العنصر .

(4) تقييم العائد على الاستثمار في التدريب بالنسبة للمنشأة

يوضح الجدول التالي العائد على الاستثمار في التدريب والذي يبين مدى استفادة المنشأة من تدريب موظفيها:

جدول رقم (10)

العائد على الاستثمار في التدريب بالنسبة للمنشأة

	عنصر العائد	مستوى تحقيقه							
		بدرجة عالية	%	بدرجة متوسطة	%	لم يتحقق	%	المجموع للعنصر	%
1	المعاونة على رفع نسبة السعودة	41	% 89	5	% 11	-	-	46	%100
2	حدوث تحسن نوعي في تقديم منتجات وخدمات المنشأة	4	% 27	9	% 60	2	%13	15	%100
3	ارتفاع الإيرادات والربحية	4	% 33	6	% 50	2	% 17	12	%100
4	انخفاض معدلات الغياب	4	% 33	5	% 42	3	% 25	12	%100
5	انخفاض التسرب الوظيفي ومعدل دوران العمل	3	% 25	5	% 42	4	% 33	12	%100

6	التوسـع فـي حجم الأعمال القائمة للمنشأة	3	%20	5	% 33	7	% 47	15	%100
7	إدخال أنشطة أو منتجات أو خدمات جديدة	2	% 14	5	% 36	7	% 50	14	%100
المجموع		61	% 48	40	% 32	25	% 20	126	%100

ويتبين من الجدول السابق ما يلي :

أ- أن العائد على الاستثمار في التدريب - وطبقاً للإجابات الواردة - قد تحقق بشكل عام فيما يخص المنشأة بدرجة عالية بنسبة 48 %، وبدرجة متوسطة بنسبة 32 % مما يعني تحقق العائد بشكل إجمالي بنسبة 80 %، في حين أن نسبة عدم الاستفادة من التدريب بلغت 20 % فقط، وهذا يؤكد مرة أخرى أهمية وجدوى الاستثمار في التدريب والتوسع فيه.

ب- أن أكثر الفوائد التي حققها الاستثمار في التدريب بالنسبة للمنشأة تتمثل في المعاونة على رفع نسبة السعودة وبلغ مجموع نسبته بدرجتين عالية ومتوسطة 100% من إجمالي الإجابات الواردة عن هذا العنصر يليه حدوث تحسن نوعي في تقديم منتجات وخدمات المنشأة، وبلغ مجموع نسبته بدرجتين عالية ومتوسطة 87% ثم ارتفاع الإيرادات والربحية وبلغ مجموع نسبته بدرجتين عالية ومتوسطة 83 %.

(٥)مدى تناسب تكاليف التدريب مع العائد منه :

يوضح الجدول التالي مدى تناسب تكاليف التدريب مع العائد منه :

جدول رقم (11)

مدى تناسب تكاليف التدريب مع العائد منه

م	مدى التناسب	عدد التكرارات	% من الإجمالي
1	تناسبت التكلفة مع العائد تماماً	24	% 57
2	تناسبت التكلفة مع العائد بدرجة متوسطة	13	% 31

3	لم يتحقق أي عائد نظير التكلفة	5	% 12
المجموع		42	%100

ومن الجدول السابق يتبين أن العائد على الاستثمار في التدريب لدى المنشآت قد تناسب في جدواه - وبشكل غالب – مع التكلفة المنفقة، وأكدت ذلك الإجابات الواردة والتي أيدت تناسب التكلفة مع العائد بشكل تام ومتوسط بنسبة 88 %، وهذا يقارب النتائج السابقة التي تم التوصل إليها بشأن قياس عائد الاستثمار في التدريب .

3-2 تجربة شركة الاتصالات السودانية في مجال التدريب

اتبعت شركة الاتصالات السودانية "سوداتل" أساليب عدة لمتابعة العائد التدريبي وقياسه فقد تم تصميم استمارة قياس العائد التدريبي علي الأداء، وقد صممت خصيصاً لمتابعة الفرد المتدرب بعد عودته للعمل، وهي مصممة لتمكن المتدرب ورئيسه المباشر ورئيس الوحدة من أن يقدم كل منهم تقريراً عما تحقق نتيجة للتدريب، بالإضافة إلى الأساليب التي يتبعها قطاع التدريب بموجب خطط يضعها بنظام لقياس هذا العائد .

والجداول التالية توضح جانباً مما تحقق من عائد تدريبي ملموس نتيجة لدورات تدريبية تم عقدها للعاملين بسوداتل في بعض المجالات وفق الحاجة التدريبية، وهذه النتائج توصل إليها قطاع التدريب بالشركة وفق خططه التي يضعها للمتابعة المستمرة للعائد التدريبي على الأداء بالشركة .

وتوضح الجداول التالية مدى جدوى التدريب، حيث تحسن أداء المتدربين في المجالات المختلفة من خلال المقارنة بين أداء المتدرين قبل وبعد التدريب، وهو ما توضحه الجداول التالية:

أولاً في المجال الفني والهندسي:-

جدول رقم (١٢) مقارنة أداء المتدربين في المجال الفني والهندسي

اسم الدورة	عدد المشاركين	قبل التدريب	المردود بعد التدريب
Rural Comm Planning	20	*تتم المسوحات الفنية لتخطيط أجهزة الاتصالات الريفية بواسطة الشركات المنفذة وبتكلفة تقدر بـ ٣٣٠٠ دولار أمريكى للوصلة الواحدة . * عدم القدرة على تقييم ومناقشة العروض الخاصة بالأجهزة الريفية بالصورة المطلوبة .	* استطاع مهندسو تخطيط وتنفيذ الراديو عمل المسوحات الفنية لأجهزة الريفيات دون الحاجة لمهندسى الشركات المنفذة *القدرة على تقييم العروض ومناقشتها بصورة ممتازة. *القدرة على تفادى أى مشكلات قد تحدث مستقبلاً في تنفيذ هذه المشروعات.
الصيانة التخصصية لكبانية الـ SDE. V9	10	*عدم قدرة المهندسين في المواقع النائية على إزالة الأعطال . * كثرة المأموريات من مهندسى الطوارئ والصيانة التخصصية والتنفيذ بغرض إزالة الأعطال.	- القدرة علي إزالة الأعطال بنسبة ٨٠%. -قلة المأموريات للمناطق البعيدة
Advance External Plant maintenance For managers	15	-عدم القدرة علي وضع السياسات الفعالة لعملية الصيانة بالشبكة الخارجية. -عدم التركيز والاهتمام بالقوانين الخاصة بالشبكة الخارجية (تنفيذية وتخطيطية)	- زيادة القدرات الفنية والإدارية في التخطيط لصيانة الشبكة الخارجية بشقيها العلاجية والوقائية . - الاهتمام ببعض الأشياء البسيطة بالطريقة المثلي العلمية المتمثلة في خطوات معالجة الأعطال وتهيئة المناخ الملائم للعمال. -الاهتمام بمعدات العمل الخاصة بالصيانة وتوفيرها حسب الأهمية.

ثانياً : مجال الحاسوب " الكمبيوتر"

جدول رقم (١٣) مقارنة أداء المتدربين في مجال الحاسوب

اسم الدورة	عدد المشاركين	قبل التدريب	المردود بعد التدريب
GIS	10	في السابق كانت الدراسات للمواقع التي ستدخلها الخدمة تتم عبرالمسح الميداني والذي يستغرق عدة أيام احياناً.	تمكن المشاركون من مهندسي الشبكة و الفضاء من الحصول علي تقارير المعلومات الجغرافية المطلوبة من نظام الـ GIS خلال عدة دقائق مما وفر كثيراً من الوقت والجهد والمال.
BGP CONFIGU RATION CISCO ROUTERS	12	* في السابق في حالة فقدان حركة الإنترنت من المخدم أو المصدر الأصلي تتوقف حركة الإنترنت تماماً في السودان كافة، مما يؤدي إلي توقف كثير من الأعمال الحيوية و الهامة، بالإضافة إلي ضياع العائد المادي. * قبل البرنامج كان لا يمكن تقسيم الشبكة حسب أنواع المشتركين.	*تم التعرف علي إمكانية تحويل الحركة من مخدم إلي مخدم آخر تلقائي دون توقف حركة الإنترنت. *تمكن المشاركون في البرنامج من تقسيم الخدمة بالشبكة حسب أنواع المشتركين (مؤسسات – VIP - مشترك عادي).

ثالثا : المجال الإداري و المالي

جدول رقم (١٤) مقارنة أداء المتدربين في المجال الإداري والمالي

اسم الدورة	عدد المشاركين	قبل التدريب	المردود بعد التدريب
التدريب الميداني للعاملين بخدمات المشتركين "إستلام الشيكات وعد النقود، تسويق الخدمات الإضافية و الحديثة + المهارات السلوكية	١٢٦	* عدم الإلمام الصحيح بكيفية استلام الشيك و مراجعته و عد النقود وترتب علي ذلك تراكم المديونية وظهور مشاكل الشيكات عند التحصيل. * ظهور صفوف المشتركين الطويلة . * فروقات في النقود عند نهاية اليوم لدي الموظف نتيجة لعدم معرفته بالتكوين الصحيح للخزينة وتوزيع النقود.	* قلة الشيكات الراجعة. * سرعة الإجراءات لدي موظف النافذة . * عدم وجود فروقات لدي المتدرب عند نهاية اليوم و تسليم خزينته لدي المشرف بطريقة علمية صحيحة .

الفصل الحادي عشر
الدور الاستراتيجي للتدريب وأثره في تنمية القيادات الإدارية

تحتاج العديد من المنظمات- بمختلف أنواعها –إلى بعض المداخل الإدارية الحديثة، والتي تمكنها من مواجهة التغيرات والضغوط والمؤثرات والتحديات البيئية المختلفة وتساعدها على تلبية الاحتياجات المجتمعية المفروضة عليها، ويعد مدخلا لإدارة الإستراتيجية من المداخل التي أبرزتها الأدبيات الحديثة؛ حيث يساعد في تطوير برامج تدريب القيادات الإدارية بكافة المنظمات، من ثم يمكن أن يواجه المشكلات التي تعترض أداءها؛ مما يمكن المنظمات من تحقيق أهدافها.

ونجد أن إستراتيجية التدريب لها دورها في تغيير الممارسات المرتبطة ب كافة الأنشطة والوظائف الإدارية وبالتالي التأثير على أداء المنظمة بشكل عام وخصوصاً في مجال تحقيق الميزة التنافسية، حيث يجب أن تعمل إستراتيجية التدريب في إطار أكبر يشمل الإستراتيجية على مستوى المنظمة ككل والتي هي عبارة عن تصور مبدئي للرؤى المستقبلية للمنظمة ورسم سياستها وتحديد غايتها على المدى البعيد وبيان نقاط القوة والضعف وذلك بهدف اتخاذ القرارات الإستراتيجية الصحيحة.[1]

فالتدريب ما هو إلا شكل من أشكال التعليم يهدف إلى زيادة المهارة المتخصصة للفرد، ولا شك إن التدرب يعمل على سد الفجوة في الأداء الوظيفي والذي يتطلب وصف دقيق للوظيفة من ناحية واجباتها ومسئولياتها ومهامها، ثم يأتي دور التحليل في توضيح المتطلبات الأساسية لكل نشاط ومقارنتها بمؤهلات الفرد ومقدراته ومن ثم تحديد الاحتياجات التدريبية بدقة ومقارنتها مع مستوى الأداء المطلوب.

---

(١) موسى، بكري الطيب. إدارة الموارد البشرية، د ن، الخرطوم: ٢٠١٢م، ص: ٢١٨.

وفي الوقت الحاضر أصبح التدريب يمثل استثمار في العنصر البشري، ويعتبر من أهم السبل الأساسية لتهيئة موارد بشرية مناسبة من حيث الكم والنوع لكونه يعمل على تزويد الأفراد بالمعلومات والمهارات الإدارية والفنية اللازمة لأداء أعمالهم بكفاءة وفاعلية وهذا ينعكس بشكل إيجابي على عمل وأداء المنظمات بشكل عام.[١]

ومجموعة جياد الصناعية شركة قابضة تضم عدة قطاعات متمثلة في صناعة المركبات، الصناعات الثقيلة، مجالات الطيران، الفندقة، التعدين، خدمات النقل بالإضافة لبعض الصناعات الإستراتيجية التي تسهم في تنمية المجتمع السوداني ونموه الاقتصادي، والذي يتطلب إدخال التكنولوجيا واستخدام الأساليب الحديثة والمتطورة، مما يوجب تبني برامج تدريبية إستراتيجية لمواجهة التغيرات المستمرة في ضوء العولمة.

مفهوم التدريب:

لقد تناول العديد من الباحثين والكتاب في مجال الإدارة تعريف مفهوم التدريب وذلك من زوايا مختلفة ولكن إتفق جميعها على دوره في رفع كفاءة العاملين والمنظمة ككل، حيث يرى (عساف) [٢] بأن التدريب "عمل أو نشاط من أنشطة إدارة الموارد البشرية والذي يعمل على تحديد حاجة الأفراد العاملين في مختلف المستويات التنظيمية للتطوير والتأهيل، في ضوء نقاط الضعف والقوة الموجودة في أدائهم وسلوكهم خلال العمل".

أما (عبد الباقي)[٣] فقد عرّف التدريب على أنه "نشاط مخطط يهدف إلى تزويد الأفراد بمجموعة من المعلومات والمهارات التي تؤدي إلى زيادة معدلات أداء الأفراد في العمل".

---

(١) مؤيد السالم، وعادل صالح، إدارة الموارد البشرية: مدخل استراتيجي، عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، إربد: ٢٠٠٢م، ص: ١٣.

(٢)عساف، عبد المعطي.التدريب وتنمية الموارد البشرية: الأسس والعمليات، دار زهران للنشر، عمان: ٢٠٠٠م، ص: ٣٥.

(٣)عبد الباقي، صلاح.إدارة الموارد البشرية من الناحية العلمية والعملية، الدار الجامعية،القاهرة:٢٠٠٠م، ص: ٦٩.

ويرى (عقيلي)[1] أن التدريب "عملية مخططة تقوم باستخدام أساليب وأدوات بهدف خلق وتحسين وصقل المهارات والقدرات لدى الفرد، وتوسيع نطاق معرفته للأداء الكفء من خلال التعلُم، لرفع مستوى كفاءته وبالتالي كفاءة المنشأة التي يعمل فيها كمجموعة عمل".

ومن هنا يمكن القول بأن غالبية الباحثين والكتّاب قد اشتركوا في تعريف التدريب بأمور مشتركة أهمها بأنه يزود الأفراد بمهارات معينة تؤدي إلى زيادة معدلات أداء الأفراد، وبأنه نشاط يهدف إلى التحسين والتطوير بأساليب العمل داخل المنظمة.

ويشير الباحثان إلى ضرورة وأهمية ربط التعلُم بالتدريب حيث يعتبر التعلُم وسيلة للتدريب ولا يمكن من دونه أن تتم عملية التدريب، حيث أن التعلُم يزود الأفراد بالمعرفة العلمية ويوصلهم إلى التفكير السليم أما التدريب فيه تم بتحويل المعرفة إلى مهارة أي تطبيق فعلي ويمكن القول أن التدريب هو ثمرة التعلُم.

الدور الإستراتيجي للتدريب:

إن الدور الإستراتيجي لإدارة التدريب يقوم على إجراء تحليل للفرص والتهديدات في بيئة المنظمة الخارجية وعواملها المختلفة والمتغيرة سواء الاقتصادية أو السياسية أو التكنولوجية أو الاجتماعية، وكذلك تحديد نقاط القوة والضعف في بيئة المنظمة الداخلية سواء العوامل البشرية أو المادية أو المعلوماتية. وذلك يساعد إدارة التدريب في تبني برامج تدريبية تفي باحتياجات العنصر البشري بالمنظمة وتكون مواكبة للتغيرات البيئية المختلفة.

ونجد أن المنظمات الناجحة في ظل العولمة والتغيير المستمر تقوم بشكل مستمر بتعديل إستراتيجياتها الحالية وتتبنى إستراتيجيات جديدة وذلك من أجل المحافظة على ميزاتها التنافسية، وهذا التغيير يؤثر على الإستراتيجيات

---

(١)عقيلي، عمر وصفي.إدارة القوى البشرية، دار زهران للنشر،عمان:١٩٩٦م، ص: ٢٣٣.

الوظيفية لكل وظيفة أو نشاط ومنها نشاط التدريب والذي يتطلب الأمر فيه أيضا تبني إستراتيجيات تتجدد مع احتياجات العنصر البشري المتعددة والمتجددة.[1]

وفي السنوات الأخيرة وفي ظل العولمة الاقتصادية وجدت منظمات الأعمال نفسها أقل قدرة على المنافسة، مما اضطر بعضها إلى الخروج من السوق أو السيطرة عليها من قبل منظمات أخرى. وفي أغلب الأحيان اضطرت إلى تخفيض قوة العمل لديها. وهذا التغيير في البيئة الخارجية يشكل مهدداً للمنظمات التي تعمل في الأسواق الدولية، وهو في نفس الوقت يشكل فرصاً محتملة. الأمر الذي قاد المديرين في المستويات العليا في هذه المنظمات إلى النظر إلى إدارة التدريب من منظور إستراتيجي اعتمادا على أهداف المنظمة ورسالتها Mission، بحيث تكون قادرة على مواجهة المشكلات التي تنشأ مع استمرارها. وفي الوقت ذاته المحافظة على مكانتها التنافسية والجودة والفعالية.

وتتضح الأهمية المتزايدة لمفهوم إستراتيجيات التدريب في الأدبيات والأطروحات النظرية العديدة، وفي الممارسات المختلفة نتيجة أسباب كثيرة كان أهمها الأثر المتزايد لسياسات وظيفة التدريب على أداء الأفراد.

ومما سبق يمكن استخلاص التعريف التالي لإستراتيجية التدريب "بأنها عملية تهدف إلى اتخاذ القرارات الإستراتيجية المؤثرة على المدى البعيد فيما يتعلق بتنمية وتطوير أداء العاملين في المنظمة ومدى امتلاكهم للمهارات والمعارف والكفاءات والقدرات، والمدخل الرئيسي لإستراتيجية التدريب هو الإستراتيجية العامة للمنظمة والتي تحدد الرؤى المستقبلية للمنظمة والأهداف التي يجب تحقيقها".٢

ويتركز الدور الإستراتيجي للتدريب في اعتبار أن الفرد هو أهم أصل استثماري من أصول المنظمة، لأن تدريب القيادات الإدارية له أثر مباشر على

---

(1) Appleby, A, and Marvin, S., Innovation Not Limitation: Human Resource Strategy & the Impact on World Class Status. Total Quality Management, Vol. 11, No. 415, 2000, pp.554-561.

(2)Denis Leonard, Rodney McAdam, The Strategic Impact and Application of the Business Excellence Model: Implications for Quality Training and Development, Journal of European Industrial Training, Vol. 26, Issue 1, 2001, pp.4-13.

التخطيط الإستراتيجي الشامل للمنظمة. كما أن عمل التدريب لم يعد محصوراً فقط في إعداد وتقديم برامج تدريبية للأفراد، وإنما يجب أن يكون له رسالة واضحة مشتقة من رسالة المنظمة ويجب أن يفهم الجميع هذه الرسالة ويعمل بمقتضاها. وكذلك يجب أن يكون هنا كإستراتيجية واضحة للتدريب تعمل على تحقيق الأهداف الرئيسية طويلة المدى للمنظمة ويكون لها تأثيرها الإيجابي في مجالات العمل التنفيذية اليومية.

مرتكزات إستراتيجية التدريب:

ويرتكز الدور الإستراتيجي لوظيفة التدريب على خمسة ركائز أساسية هي: ١

1. **الاعتراف بأهمية تأثير البيئة الخارجية**: حيث تقدم البيئة الخارجية مجموعة من الفرص والتهديدات، وتتجسد هذه الأمور بالقوانين والظروف الاقتصادية والسياسية والتكنولوجية، ولابد لإستراتيجية التدريب من الاعتراف بهذه التأثيرات ومحاولة استثمار الفرص والتقليل من التهديدات.
2. **الاعتراف بأهمية المنافسة والطبيعة المتحركة لسوق الموارد البشرية**: تتنافس المنظمات في الحصول على الأفراد العاملين ذوي الخبرة والكفاءة العالية، حيث أن للقوى التنافسية في إغراء العاملين من خلال تنمية وتطوير مهاراتهم أثر مباشر على استقطابهم وبقائهم وولائهم للمنظمة.
3. **التركيز على تحقيق رسالة المنظمة في الأمد الطويل**: أي لابد أن تساهم إستراتيجية التدريب في تحقيق ما تتمنى المنظمة أن تكون عليه مستقبلاً. وتعرّف رسالة المنظمة على أنها الخصائص الفريدة التي تميز المنظمة عن غيرها من المنظمات المنافسة الأخرى.
4. **التركيز على وضع الأهداف وصناعة القرارات التي بتحقيقها**: وتمثل الأهداف الوسائل الوسيطة التي تحتاجها المنظمة لكي تترجم رسالتها وغاياتها إلى إجراءات عمل محددة وملموسة يمكن قياسها، وفي هذا الإطار تواجه إدارة المنظمة العديد من الخيارات الإستراتيجية في مجال تطوير العاملين يستلزم اتخاذ قرارات واضحة بشأنها، منها مثلاً:

---

(١) أبو ناعم،عبد الحميد.الإدارة الإستراتيجية: إعداد المدير الإستراتيجي، ط٢، دار الثقافة العربية، القاهرة: ١٩٩٣م، ص: ٥٠٤.

* هل ندرب الأفراد من أجل تحقيق أهداف المنظمة فقط أم أهداف الأفراد أيضاً؟

* ما هي المعايير المعتمدة في تقييم فاعلية البرامج التدريبية؟

* من المسئول عن التدريب في المنظمة؟

5. **تحقيق التكامل مع الإستراتيجية العامة للمنظمة وبقية الإستراتيجيات الوظيفية**: لتكون إستراتيجية التدريب والتطوير ذات فاعلية عالية لابد أن تتكامل مع الإستراتيجيات الأخرى بالمنظمة، فإذا ركزت إستراتيجية المنظمة على النمو والسيطرة على سوق معين، فلابد لإستراتيجية التدريب أن تركز على إكساب العاملين مزيداً من القدرات والمهارات اللازمة لهذا التحول، أما إذا ركزت إستراتيجية المنظمة على تقليص نشاطاتها، فلابد لإستراتيجية التدريب أن تقلص برامجها المقدمة للأفراد العاملين في مجال هذه الأنشطة.[1]

ويرى الباحث أن ضرورة اهتمام الشركات السودانية وخصوصاً الصناعية منها بالتخطيط الإستراتيجي وبضرورة وجود إستراتيجية واضحة لتدريب القوى العاملة فيها، حيث أن البيئة التي تعمل فيها المنظمات سريعة التغيير فالعوامل البيئية الداخلية سواء كانت بشرية أو مادية أو معلوماتية وكذلك العوامل البيئية الخارجية سواء كانت اقتصادية أو اجتماعية أو تكنولوجية أو سياسية في تغيير مستمر وهذا الأمر يفرض على منظماتنا ضرورة تبني إستراتيجيات واضحة من أجل المحافظة على ميزاتها التنافسية.

وقد بينت الدراسات أن المنظمات التي تستخدم إستراتيجية تدريب متكاملة يكون أداؤها أفضل في تحسين وتطوير أداء أفرادها، وفي تحقيق مستويات جودة عالية، لذلك لابد من الاهتمام بالدرجة الأولى بالقيادات الإدارية وتطويرهم وتدريبهم وإتباع الإستراتيجيات الأمثل وتطبيق الأساليب الفضلى في هذا المجال ليكونوا قادرين على مواجهة التحديات والتغيرات السريعة والتطور التكنولوجي في ظل العولمة.

---

(١) أبو دولة، جمال رياض.واقع عملية الربط والتكامل ما بين إستراتيجية المنظمة وإستراتيجية إدارة الموارد البشرية، أبحاث اليرموك، مجلد ٢٠، العدد ٤-أ، عمان: ٢٠٠٤م، ص: ١٩٧٥.

الدور الإستراتيجي لتدريب القيادات الإدارية بمجموعة جياد الصناعية:

هناك العديد من الجهود التي تبذلها مجموعة جياد الصناعية في مجال التدريب، حيث قامت المجموعة منذ تأسيسها بالاهتمام بإعداد برامج تدريبية لتنمية المهارات الإدارية والفنية للعاملين، وشملت هذه البرامج كل المستويات الإدارية العليا، الوسطى والدنيا. حيث نُفذ العديد منها في القطاعات المختلفة مثل: قطاع الإنتاج، قطاع التطوير، إدارة المشروعات، قطاع التسويق، قطاع الموارد البشرية، قطاع التنظيم والتمويل. **وفيما يلي توضيح البرامج التي وجهت لهذه القطاعات:-**

جدول (١)البرامج التدريبية للقطاعات

القطاع	البرنامج
قطاع الإنتاج والصيانة	إدارة الهدر في التصنيع
قطاع إدارة المشروعات	تطبيقات نظم المعلومات في تخطيط المشروعات
قطاع التطوير	تطوير الأداء المؤسسي
قطاع التسويق والبيع	إستراتيجية التنافس والتسويق
قطاع الموارد البشرية	إدارة وتخطيط الموارد البشرية
قطاع الإدارة والتنظيم	إعادة وبناء هيكل المنظمات وتطوير الأداء المؤسسي

بعد ذلك تمت جدولة هذه الدورات سنوياً وأُعدت لها برامج نُفذت بواسطة خبراء ومختصين، وفي إطار اهتمام مجموعة جياد بتنمية المهارات فتحت فرص التدريب الداخلي والخارجي لجميع فئات العاملين من مهندسين وفنيين وإداريين وعمال وشملت الدورات التدريبية جميع متطلبات العمل ومنها على سبيل المثال: تأهيل مسئولي الجودة، الصيانة، الإسعافات الأولية، السلامة، السكرتارية، أساسيات الحاسوب، وقد بلغ عدد الدورات التدريبية في الربع الأول من العام 2004 معدد 10 دورات تدريبية. [١]

(١) محمد، خالد عمر. مجلة التصنيع، العدد الثامن، دائرة العلاقات الخارجية، الخرطوم: ٢٠١٠م، ص:٤٠.

وحالياً وبعد مرور عدة سنوات وتقديم العديد من الدورات التدريبية يمكن تأكيد إن جميع العاملين في هذه المجموعة يمثلون أهم ثروة موجودة بالشركة بل وأثبتوا في بعض الأحيان تفوقهم على الخبرات الأجنبية وفيما يلي بعض البرامج التي نفذت.

برنامج قادة المستقبل بجياد:

يعد هذا البرنامج من المبادرات الإدارية التي تبنتها الإدارة العليا للمجموعة لإعداد عدد من منسوبيها الشباب ليكونوا مؤهلين لقيادتها في المدى القريب والبعيد، حيث تم اختيار (36) فرد من أصل (205)من العاملين تتراوح أعمارهم من 30-35 عاماً يحملون شهادات أكاديمية في مختلف التخصصات، وتم عمل اختبارات مختلفة بواسطة مؤسسات متخصصة وفقاً لمعايير محددة تأهيلهم لتلقي الدورات التدريبية المتنوعة.

ويعتبر مشروع إعداد قادة المستقبل هو أحد الأهداف الإستراتيجية لجياد 2006-2010م وهو ضمن أهداف إدارة التدريب للمرحلة القادمة، وخلال العام 2006م بدأت إدارة التدريب في تفعيل هذا البرنامج الذي يُعد تجربة حديثة في السودان.

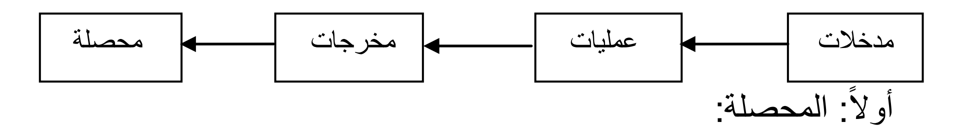
والجدول (2) يوضح تصنيف بعض البرامج التدريبية وفقاً لنوعية الجدارات الأساسية/ الوظيفية التي تستهدفها المجموعة: -[1]

جدول (٢) تصنيف البرامج التدريبية وفقاً لنوعية الجدارات الأساسية/ الوظيفية

الجدارات الأساسية	الجدارات الوظيفية
مهارات الاتصال مهارات العرض والتقديم	إدارة الهدر في التصنيع
بناء فرق العمل الفعالة	تطبيقات نظم المعلومات في تخطيط المشروعات
التفكير والإدارة الإستراتيجية تحويل الأفكار إلى خطط وبرامج عمل	تطوير الأداء المؤسسي
التفكير الإبداعي والابتكار	بطاقات الأداء المتوازن
القيادة الإدارية الفعالة، إدارة المواهب، تفويض السلطة، إعادة وبناء هيكل المنظمات	إستراتيجيات التنافس والتسويق
تحليل المعلومات واتخاذ القرار	إدارة وتخطيط الموارد البشرية
مهارات التفاوض، إدارة الصراعات في العمل	أدوات تمويل الشركات

اختيار وتحديد القيادات الإدارية (تحديد الاحتياج التدريبي):[2]

اتبعت المنهجية الآتية في تحديد المتدربون من القيادات الإدارية في المجموعة:



أولاً: المحصلة:

قادة يمتلكون المعارف والمهارات المطلوبة لتحقيق رؤية المجموعة ورسالتها **حسب المستويات التالية:**

1. مدير عام ومساعديه.
2. مدير مجمعات.
3. مدير شركات.

(١) مقابلة شخصية مع مدير إدارة التخطيط، رئاسة المجموعة، بحري: ٢٠١٣م.
(٢) مقابلة شخصية مع مدير إدارة الموارد البشرية، رئاسة المجموعة، بحري: ٢٠١٣م.

حيث يجب أن يمتلكوا المهارات الآتية:-

- المقدرة على وضع الرؤى والأهداف للمنظمة.
- المقدرة على وضع الأطر العامة لهيكل المنظمة.
- المقدرة على التواصل الداخلي والخارجي.
- المقدرة على تفجير طاقات العاملين وحفزهم.
- المقدرة على قيادة التغيير وإدارته.
- المقدرة على التفكير الإستراتيجي.

ثانياً: المخرجات:

وتتكون من المواصفات المطلوبة للفرد بكل مستوى إداري وهي:-

- القدرة على التركيز.
- القدرة على التحليل والتقييم.
- القدرة على الابتكار.
- القدرة على التنظيم الإداري.
- القدرة على اتخاذ القرارات.
- مقدرته على التركيز على الأهداف.
- سعة الأفق.

ثالثاً: العمليات ويتم فيها:

- إجراء الاختبارات.
- التدريب والتأهيل.
- المتابعة والقياس والتقويم.

رابعاً: المدخلات:

ويتم فيها تطبيق البرنامج على الإفراد المختارين بعد اجتيازهم للاختبارات النفسية، الشخصية، نوع السلوك، الدافعية، والمعلومات العامة، والذين بلغ عددهم (36) فرد في المرحلة الأولى لتنفيذ البرنامج.

وأهم ملامح خطة للتنفيذ ما يلي:

- تنفيذ برنامج الخبراء العرب مع دولة مصر الشقيقة.
- برنامج نفسي بالتنسيق مع مركز أمنية للاستشارات النفسية.
- برنامج روحي بالتنسيق مع بعض علماء ومشايخ الدين.
- زيارات خارجية لدول مختلفة.

بالإضافة للمحاضرات التي طُبقت في المشروع والتي يوضحها الجدول(3) :-

جدول (٣) برنامج إعداد قادة المستقبل

الموضوع	البرامج التدريبية
الاتصالات	مهارات الاتصال، مهارات العرض والتقديم
العمل الجماعي	بناء فرق العمل، قيادة فرق العمل
التفكير الإستراتيجي والتخطيط	التفكير والإدارة الإستراتيجية، تحويل الأفكار إلى برامج وخطط عمل
التفكير الإبداعي	إشكال التفكير الإبداعي، التفكير الإبداعي والابتكاري
القيادة	القيادة الإدارية الفعالة، إدارة المواهب، تفويض السلطة، إعادة وبناء هيكل المنظمات تطوير الأداء المؤسسي
تحليل المعلومات واتخاذ القرارات	تحليل المعلومات واتخاذ القرارات
التفاوض	مهارات التفاوض، إدارة الصراعات في العمل
إدارة التغيير	إدارة التغيير

ويعتبر هذا البرنامج المتكامل في جوانبه تجربة فريدة وجديدة في السودان ويمكن الاستفادة منها في تدريب وتأهيل القيادات العليا في القطاعات

العامة والخاصة بالبلاد. حيث أنه منذ بداية تنفيذ البرنامج أظهر المتدربين مهارة وتطور متقدم في مجالاتهم والمجالات الأخرى، خاصة وأن البرنامج تضمن في تطبيقه إعادة المتدرب إلى قسمه لملاحظة الإضافات التي طرأت عليه.[١]

برامج إستراتيجية في مستقبل جياد:

(1) هيئة رعاية الإبداع العلمي

انطلاقا من مبادئ المجموعة والتزامها الأصيل بدعم وترقية النشاط العلمي والفني والتقني بالبلاد، ووفاء بمسؤولياتها وواجبها تجاه المؤسسات والهيئات الأخرى برعاية وترقية العلوم والصناعات والمخترعات والتطور والتحديث الفني والتقني، ودعماً لحركة العلوم والتصنيع والاختراع والتحديث والتطور والبحوث، وقعت مجموعة جياد الصناعية في العام الماضي مذكرة تفاهم مع هيئة رعاية الإبداع العلمي تنص على عدد من البنود ذات الصلة بدعم وتشجيع الاختراع والابتكار **نوجزها فيما يلي:** [٢]

1. التعاون المشترك في مجالات التدريب والتنمية البشرية وفق حاجات وظروف المجموعة.
2. تمد هيئة رعاية الإبداع العلمي مجموعة جياد الصناعية ببيانات المخترعين والمبتكرين والباحثين التي ترعاهم الهيئة في مجالات الهندسة والحاسوب.
3. إقامة مناشط مشتركة في مجال التقنية والهندسة مثل: الندوات والسمنارات وورش العمل والمؤتمرات.
4. ترشح هيئة رعاية الإبداع العلمي الطلاب المتميزين لأداء الخدمة الوطنية بمجموعة جياد الصناعية.

(2) الإتحاد العام للمخترعين السودانيين

---

(١)مقابلات مع مدير التخطيط ومدير الموارد البشرية، رئاسة المجموعة، الخرطوم بحري: ٢٠١٣م.
(٢)الحسين،محمد احمد.مجلة التصنيع، العدد الثامن، دائرة العلاقات الخارجية، الخرطوم: ٢٠١٠م، ص:٩.

إيماناً من المجموعة بدور الاختراعات في النهضة الصناعية، واعترافا منها بدور المخترعين والعلماء والباحثين في هذه العملية وتأكيداً على التعاون بينها وبين الجهات المهتمة بقضايا المخترعين والمبتكرين، وقعت المجموعة مذكرة تفاهم مع الإتحاد **العامل لمخترعين السودانيين تنص على الآتي**:[1]

1. توثيق روابط التعاون والتشاور والتعاضد بين مجموعة جياد الصناعية والإتحاد العامل لمخترعين السودانيين.
2. يقدم إتحاد المخترعين لمجموعة جياد الصناعية كلا لبيانات عن المخترعين السودانيين واختراعاتهم التي أجيزت ونالت براءات اختراع.
3. تبادل الدعم المنشطى بين المجموعة والإتحاد.
4. العمل على تفعيل دور المخترع السوداني.
5. دعم المشروعات والاختراعات ذات العلاقة بعمل المجموعة.
6. التعاون في مجال التدريب والتأهيل والتنمية البشرية للمخترعين السودانيين.

وخلاصة القول يمكن القول أن التجربة الثرة لمجموعة جياد في التعامل مع قطاعي المبدعين والمخترعين واستفادتها العملية من مواهبهم الفذة وطاقاتهم الجبارة بانتمائهم للمجموعة ليكونوا قيادات مستقبلية لها، يجعلها أكثر حماساً ورغبة في تطوير اهتمامها واهتمام الآخرين بهذه الشريحة المتميزة من أبناء الوطن والذين يمثلون قطاعاً عريضاً من منسوبي المجموعة، لأن البلاد تعول عليهم آمال كبيرة في الرُقى والتقدم واللحاق بركب الحضارة الإنسانية في هذا المنعطف الخطير من تاريخ أمتنا العظيمة.

وتتمثل الرؤية المستقبلية لإستراتيجية التدريب وتشجيع الابتكار والاختراع في الآتي:

- استخدام نظام المصادر الخارجية، وذلك لتكليف المخترعين والمبدعين بإيجاد حلول لبعض المسائل الهندسية بنظام المقاولة.
- إنشاء بنيات تحتية لتنمية ملكات الابتكار والاختراع لدى الشباب والطلاب تتمثل **في:**

---

(١) محمد، رجاء خالد. مجلة جياد، العدد الحادي عشر، الخرطوم: ٢٠١٣م، ص:١١.

-متجر متخصص في بيع المكونات الإلكترونية وعمل التصميمات المطلوبة.

-إنشاء مكتبة للكتب العلمية وبرامج الكمبيوتر والمجلات.

وأخيراً لا يفوتنا ذكر أن مجموعة جياد الصناعية نالت في مجال التدريب والتأهيل شهادة المدرسة الإدارية المتميزة من قِبل المنظمة العربية لتنمية الموارد البشرية وتم اعتماد تجربتها الإدارية كنموذج يعمم على مؤسسات الوطن العربي.[1]

وقد قام الباحث أن بإجراء دراسة ميدانية للإجابة علي العدد من التساؤلات حول الدور الإستراتيجي الذي يلعبه التدريب في تنمية وتطوير القيادات الإدارية بمجموعة جياد الصناعية، وبما أن مجتمع الدراسة يتكون من القيادات الإدارية العليا بشركات مجموعة جياد الصناعية والبالغ عددها (12) شركة، تم اختيار عينة عشوائية من مجتمع الدراسة مكونة من (133) فرد وزعت عليهم إستبانة مكونة من(9) عبارات، وبعد جمعها بلغ عدد الإستبانات المعادة والصالحة للتحليل (123) إستبانة.

كما تم استخدام اختبار مربع كاي لمعرفة الفروق في أراء أفراد العينة حول عبارات الإستبانة، وتم حساب القيمة الاحتمالية وتفسير الاتجاه الذي يشير إليها لفرق إن وجد فرق في أراء أفراد العينة حول العبارات لمعرفة إلي أي اتجاه تؤول تلك الآراء في حالة وجود فروق معنوية بينها، وذلك وفقاً لمقياس ليكرت الخماسي للبيانات الوصفية التي تكون خاضعة للترتيب حيث تم أعطاء قيم وهمية لمعرفة أهمية كل صفة من الصفات كالأتي (1: أوافق بشدة، 2: أوافق، 3: محايد، 4: لا أوافق، 5: لا أوافق بشدة).

أما القيمة الاحتمالية فهي عبارة عن قيمة الخطأ الذي يحدث نتيجة الاختلاف في أراء العينة، فكلما كانت قيمة الخطأ قليلة دل ذلك علي وجود فروق معنوية في أراء أفراد العينة، وكلما كانت قيمة الخطأ كبيرة دل ذلك على عدم وجود فروق معنوية في أراء أفراد العينة، علماً بأن أعلي قيمة يمكن أن

---

(١)عبد الله، الصديق عمر.مجلة جياد، العدد الحادي عشر، الخرطوم: ٢٠١٣م، ص:٦.

يأخذها هذا الخطأ حتى تكون الفروق معنوية هي 0.05 أي أن من بين كل مائة محاولة هنا لك خمس محاولات فاشلة أو خاطئة.

والجدول (4) يوضح إجابات أفراد العينة والتكرارات والنسب المئوية لأرائهم حول كل عبارة، كما يوضح نتائج الاختبارات الإحصائية لعبارات الإستبانة بحساب قيمة مربع كاي لكل عبارة والقيمة الاحتمالية وتفسير الاتجاه الذي يشير إليه الفرق إن وجد فرق في أراء أفراد العينة حول العبارة:-

جدول (٤) الدور الإستراتيجي للتدريب في مجموعة جياد الصناعية

العبارة		أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة	قيمة مربع كاي	القيمة الإحتمالية	التفسير
تنال قيادات جياد درجة عالية من التدريب الإداري	العدد	٥١	٥٣	١٦	٢	١	٣٤.١١١	٠.٠٠٠	أوافق
	النسبة	%٤١.٥	%٤٣.١	%١٣	%١.٦	%٠.٨			
التنوع في أساليب التدريب أدى إلى زيادة الخبرة لقيادات الشركة	العدد	٣٨	٦٢	٢١	٢	٠	٢٨.١١١	٠.٠٠١	أوافق
	النسبة	%٣٠.٩	%٥٠.٤	%١٧.١	%١.٦	%٠			
يتم تحديد الإحتياجات التدريبية للقيادات بناءاً على دراسات دقيقة مستقبلية	العدد	١٥	٤٩	٣٥	١٩	٥	٢١.٤٤٤	٠.٠٠٠	أوافق
	النسبة	%١٢.٢	%٣٩.٨	%٢٨.٥	%١٥.٤	%٤.١			
هناك تطور وتنمية لقدرات القيادات عن طريق العملية التدريبية	العدد	٢٨	٧٠	١٦	٧	٢	٤٠.٣٣٣	٠.٠٠٠	أوافق
	النسبة	%٢٢.٨	%٥٦.٩	%١٣	%٥.٧	%١.٦			
توجد برامج تدريبية تساعد في تطوير القيادة الإدارية (برنامج قادة المستقبل)	العدد	٣٨	٥٢	٢٥	٥	٣	٤٥.٢٢٢	٠.٠٠٠	أوافق
	النسبة	%٣٠.٩	%٤٢.٣	%٢٠.٣	%٤.١	%٢.٤			

ساعد التدريب قيادات جياد في وضع الخطط المستقبلية للارتقاء بالشركة	العدد	٢٨	٦١	٢٦	٤	٤	٣٦.٥٥٦	٠.٠٠٠	أوافق
	النسبة	%٢٢.٨	%٤٩.٦	%٢١.١	%٣.٣	%٣.٣			
التدريب عبر مدربين من الشركة له أثر إيجابي أعلى من المدرب الخارجي	العدد	١٧	٣٢	٤١	٢٦	٧	١٧.٢٢٢	٠.٠٠١	محايد
	النسبة	%١٣.٨	%٢٦	%٣٣.٣	%٢١.١	%٥.٧			
يتم ترشيح القيادات للدورات التدريبية على أسس موضوعية واضحة للجميع	العدد	٢٩	٥٣	٢٥	١١	٥	٤١.١١١	٠.٠٠٠	أوافق
	النسبة	%٢٣.٦	%٤٣.١	%٢٠.٣	%٨.٩	%٤.١			
تغطي الخطة الإستراتيجية للتدريب المجموعة جميع الأفراد العاملين بها	العدد	٢٨	٤٨	٢٧	١٢	٨	٢٥.١١١	٠.٠٠٠	أوافق
	النسبة	%٢٢.٨	%٣٩	%٢٢	%٩.٨	%٦.٥			

وتشير النتائج إلى أن قيمة مربع كايل عبارات الإستبانة بين (17.222 و45.222) بقيمة احتمالية تفاوتت بين (0.000 و0.001) وهي قيم ذات دلالة معنوية بمعني أنه توجد فروق في أراء أفراد العينة حول عبارات الإستبانة ، ونجد أن تفسير الاتجاهات التي تميل إليها هذه الفروق كان لصالح الذين أجابوا أوافق إلا في سؤال واحد حول (التدريب عبر مدربين من الشركة له أثر إيجابي أعلى من المدرب الخارجي) كان لصالح الذين أجابوا محايد. في حين كانت إجابات نسبة ضعيفة من أراء المبحوثين بلا أوافق.

ويوضح الجدول (5) أراء عينة الدراسة حول عبارات الإستبانة مجتمعة كما يلي:-

جدول (٥) تكرارات ونسب عبارات الإستبانة مجتمعة

العبارة	العدد	النسبة %
أوافق بشدة	٢٧٢	٢٤.٦
أوافق	٤٨٠	٤٣.٣
محايد	٢٣٢	٢١
لا أوافق	٨٨	٧.٩
لا أوافق بشدة	٣٥	٣.٢
المجموع	١١٠٧	١٠٠

حيث كان عدد الآراء 1107 رأي أجاب عليه أفراد العينة، منها 272 رأي يوافقون بشدة علي عبارات الإستبانة بنسبة 24.6%، و480 رأي يوافقون علي عبارات الإستبانة بنسبة 43.3%، و232 رأي محايدون عن عبارات الإستبانة بنسبة 21%، و88 رأي لا يوافقون علي عبارات الإستبانة بنسبة 7.9%، و35 رأي لا يوافق بشدة علي عبارات الإستبانة بنسبة بلغت 3.2%.

من هذا الجدول نلاحظ أن مجموع الآراء التي تدل علي الموافقة بنسبة بلغت 67.9%.

ومن خلال ما تقدم يمكن الوصول إلى أن غالبية أفراد العينة يتفقون على أن هنالك أثر واضح للإستراتيجية التي تنتهجها إدارة التدريب في تنمية القيادات الإدارية بمجموعة جياد الصناعية، والذي ين عكس بالتالي على تطوير أداء المجموعة بشكل مستمر سعياً للحفاظ على موقعها في ظل المنافسة التي يشهدها النشاط الصناعي في السودان.

الفصل الثاني عشر
تبني مقاربة الريادية الإستراتيجية كإدارة جديدة لتعزيز القدرة التنافسية

Approach strategy entrepreneurship of new Management at the opportunity competitive

مقدمة:

اتسع نطاق استخدام مفهوم الريادية من قبل المؤسسات وتعددت التوجهات التي تفسره، باعتباره عنصر حيوي ينبغي الإشارة إلى مختلف الأبعاد المرتبطة به، وتطور استخدام الريادية ليشمل الإدارة الإستراتيجية باعتبارها الوجه المقابل لها، وذلك في سياق الأعمال الريادية والتوجه نحو خلق الرفاهية، لذلك ظهر التداخل بين الإدارة الإستراتيجية والنشاط الريادي من خلال دمج الإدارة الإستراتيجية في مختلف أعمال الابتكار والإبداع التي تعزز القدرة التنافسية للمؤسسة، فضلا عن ما تضفيه من دعم الشراكة الإستراتيجية والموارد والتعليم في مجال الصناعة.

من هذا المنطلق تتبلور إشكالية هذه الدراسة في إمكانية تبني مقاربة الريادية الإستراتيجية كإدارة جديدة لتعزيز القدرات التنافسية؟

وتندرج تحت هذه الإشكالية الأسئلة الفرعية التالية:

- ✓ ما المقصود بالريادية وما هي عوامل التي ساعدت على بلورة الفكر الريادي؟
- ✓ ما المقصود بالريادية الإستراتيجية، وماذا نقصد بالريادي الاستراتيجي وخصائصه ومهامه؟
- ✓ كيف تساهم الريادية الإستراتيجية في تطوير المؤسسات وتعزيز القدرة التنافسية لها؟

للإجابة على هذه الأسئلة قمنا باقتراح الفرضية التالي:

- ✓ إن تبني الريادية الإستراتيجية يزيد من قدرة المؤسسة على التطور وامتلاك قدرات تنافسية.

الفرضيات:

من اجل الإلمام بالإشكالية المطروحة سابقا لابد من وضع الفرضيات التالية:

- ✓ لا تهتم المؤسسة بالريادية لتحقيق أهداف الإدارة الإستراتيجية؛
- ✓ لا تهتم المؤسسة بتأثير الريادية الإستراتيجية على نشاطها؛
- ✓ يقاس تطور المؤسسات على مدى قدرتها على احتواء الريادية في صياغة الإستراتيجية وتحقيق قدرات تنافسية جديدة.

منهجية البحث:

إن بلوغ الهدف من هذه الداخلية يتوقف على معالجة الموضوع بالأسلوب المناسب وفق منهجية واضحة و مضبوطة بالاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي إضافة إلى عرض بعض تجارب الدولة في هذا المجال.

أهمية البحث:

- ✓ تكمن أهمية الدراسية في أهمية الريادية الإستراتيجية في حد ذاتها وذلك في السعي المتواصل للمؤسسات في ابتكار طرق وأساليب جديدة تسمح لها بتحسين وتطوير أدائها للوصول إلى الأداء المتفوق، وامتلاك قدرات تنافسية والذي لا يحدث إلا بدمج أبعاد الريادية مع عناصر الإدارة الإستراتيجية؛
- ✓ الدور الذي تلعبه الريادية الإستراتيجية في تطوير المنظمات من خلال ابتكار خطوات عمل جيدة أو تطوير إنتاجها بإدخال تقنيات جديدة تنقلها إلى مصاف التنافسية العالمية؛
- ✓ التوجه الكبير للباحثين لدراسة مثل هذه المواضيع والمتعلقة بالإدارة الإستراتيجية والأخذ بالريادية سوف يقرب المفاهيم أكثر في مجال صناعة الريادية؛
- ✓ قلة الدراسات في هذا الموضوع في الدول العربية عامة والمؤسسات الجزائرية خاصة؛
- ✓ تبيان الخطوات العلمية والعملية الواجب إتباعها في الريادية الإستراتيجية للمؤسسات بسبب تعدد المداخل والاتجاهات التي على أساسها يتم تعزيز القدرة على التنافسية بالنسبة للمؤسسات.

أهداف البحث: يسعى البحث إلى تحقيق الأهداف التالية:

- ✓ التعرف إلى مفهوم الريادية ونشأتها؛
- ✓ التعرف على مفهوم الريادية الإستراتيجية باعتبارها مدخل جديد في الإدارة الإستراتيجية؛
- ✓ بيان الجهد الذي تبذله المؤسسات في تبني هذا المفهوم بشكل يساعد على تعزيز القدرة على التنافسية؛
- ✓ التطرق إلى الريادية الإستراتيجية كمدخل لتطوير المؤسسات وكيف تستطيع هذه الأخيرة على التحالف والشراكة لتطوير مهاراتها في إدارة الريادية الإستراتيجية؛
- ✓ تقديم دراسة نظرية معمقة حول موضوع الريادية الإستراتيجية ندعم بها الدراسات العربية والأجنبية حول هذا الموضوع.
- ✓ التوصل إلى مجموعة من المقترحات والتوصيات والتي من المتوقع أن تؤدي إلى تحسين وتطوير أداء المؤسسات الجزائرية وتعزيز قدراتها التنافسية.

أولا: مفهوم الريادية الإستراتيجية:

١- تعريف الريادية:

تعد الريادية مفهوم معقد ومتعدد الأبعاد بسبب التخصصات المختلفة المكوّنة له كالاقتصاد والإدارة وعلم الاجتماع وغيرها، إذ لا يمكن الجزم بوجود اتفاق موحد للباحثين والكتاب حول تعريف الريادية، وفي الوقت ذاته لا يختلف معظم هؤلاء الباحثين والكتاب في إرجاع مفهوم الريادية إلى تعبير فرنسي ظهر في العصور الوسطى، وقد تطورت الدلالات الوظيفية لهذا المفهوم بدءاً من معنى الوساطة بين طرفين في القرن السادس عشر حتى وصل إلى معناه المعاصر الذي يشمل انجاز الأعمال من خلال التمتع بخصائص محددة.

الريادية في اللغة العربية مشتقة من الفعل (رَاد)، وراد الكلأ ويرُودُه رُوداً ورِياداً، وارْتاده ارتياداً، أي بحث عنه وطلبه، و(رائد) وهو من كان يرسله قومه لاستكشاف أماكن جديدة للأكل ومسقط الأمطار[١].

كلمة الريادية فرنسية الأصل وتعني الشخص الذي يشْرع أو يباشر في إنشاء عمل تجاري، وأول من استخدم هذا المصطلح هو رجل الأعمال الفرنسي الشهير جين بابيستيه[٢].

فيما أشار (Robert Hisrich) إلى الريادية بكونها عملية تكوين شيء ما مختلف ذو قيمة عن طريق تكريس الوقت والجهد الضروري، بافتراض مخاطر مالية وسيكولوجية واجتماعية مصاحبة، وجني العوائد المالية الناتجة، إضافة إلى الرضا الفردي. وبعبارة أخرى أنها: "عملية خلق القيمة عن طريق استثمار الفرصة من خلال موارد متفردة"[٣]

يتكون مفهوم الريادية من ثلاثة أبعاد وهي كالتالي:

- **الإبتكارية** (Innovativeness): وتمثل الحلول الإبداعية غير المألوفة لحل المشكلات وتلبية الحاجات، والتي تأخذ صيغا من التقنيات الحديثة.
- **المخاطرة** (Risk): وهي مخاطرة عادة ما تحتسب وتدار، وتتضمن الرغبة لتوفير موارد أساسية لاستثمار فرصة مع تحمل المسؤولية عن الفشل وكلفته.
- **الإستباقية** (Proactiveness): وتتصل بالتنفيذ مع العمل في أن تكون الريادية مثمرة.
- الريادية كمدخل استراتيجي:[٤]
- الريادية وصياغة الإستراتيجية: إن الأدوار المطلوب ممارستها من قبل الريادية **للإستراتيجية يتم صياغتها من خلال الخطوات التالية:**

---

١ http://www.maajim.com/dictionary معجم لسان العرب تم الاطلاع على الموقع: ١.٢٠١٤/٠٩/٢٤

٢ احمد خليل، مقدمة في ريادة الأعمال نقلا من

الموقع /http//www.igal.blogspot.com/entrepreneurship-introduction consultéle:10/05/2011

٣http://ar.wikipedia.org/w/index.php?title=ريادة_أعمال&oldid=8760842

٣ وفيق حلمي الأغا، الريادة في الشركات العربية بمنظور استراتيجي؟، مجلة جامعة الأزهر، سلسلة العلوم الإنسانية، المجلد١١، العددA-1، ٢٠٠٩، ص٦،٥.

أ. تحديد الرؤية المستقبلية للمؤسسة؛
ب. تقسيم البيئة الداخلية وتحليل الموقف المنظمة مقارنة بالمنافسين من حيث القوة والضعف؛
ت. تقييم البيئة الخارجية(الفرص والتهديدات)؛
ث. تحديد البدائل الإستراتيجية المحتملة وفق ما جاء بعملية التوازن بين البيئة الداخلية والخارجية؛
ج. القيام بعملية الاختيار الإستراتيجية والمفاضلة بين الاستراتيجيات المطلوبة لانجاز الأهداف؛

- **الريادية ومرحلة تطبيق الإستراتيجية:** تلعب الريادية دورا مهما في تحقيق نجاح تطبيق الإستراتيجية فهي التي تعي بمهمة تحديد غايات وأهداف كل مرحلة من مراحل تنفيذ الإستراتيجية المختارة وهي التي تحدد الموارد اللازمة للتنفيذ وتدبيرها وتوزيعها على وحدات الأعمال الإستراتيجية، **وتقوم المؤسسة بإجراء التطبيق لإستراتيجيتها بإتباع الطرق التالية:**

أ. إجراء تغيرات في الريادية على المستويات الإدارية المناسبة؛
ب. تقوم دوافع الرياديين عن طريق الحوافز المالية والمعنوية؛
ت. تنمية وتطوير المدراء ممن سيحتلون مناصب إستراتيجية مستقبلا.

2- تعريف الريادية الإستراتيجية:

اصطلح مفهوم الريادية الإستراتيجية في بعض الأدبيات في محاولة لتحقيق التكامل بين نقاط القوة التي تتمتع بها المؤسسات الصغيرة والمتوسطة (القدرة على الابتكار والمرونة والقرب من الأسواق)، وبين القدرات السوقية والموارد المختلفة التي تتمتع بها المؤسسات الكبيرة، وذلك في مصب تحقيق التحالف والشراكة الصناعية.

الريادية الإستراتيجية هي تكامل منظور الريادية (البحث عن الفرصة) والمنظور الإستراتيجي (البحث عن الميزة)، لتصميم وتنفيذ الإستراتيجيات الريادية التي تخلق الرفاهية، وأن هذا التكامل ضروري للمنظمات وأشار (Kyrgidou & Hughes, 2010:48) إلى ستة عناصر للريادية الإستراتيجية وهذه العناصر هي (تحديد الفرص، والنمو، والإبداع، وتبني المخاطرة، والمرونة، والرؤية)،أما (Kraus et al, 2011:63) فأشار إلى أبعاد جديدة

فضلاً عن الأبعاد السابقة وهي (الموارد،والقدرات، الإستراتيجية، والريادي، والبيئة، فضلاً عن الهيكل التنظيمي) والتي تسهم في خلق القيمة من خلال الجمع بين العناصر الريادية والإستراتيجية التي تدار من خلال إدارة الموارد والقدرات الديناميكية.

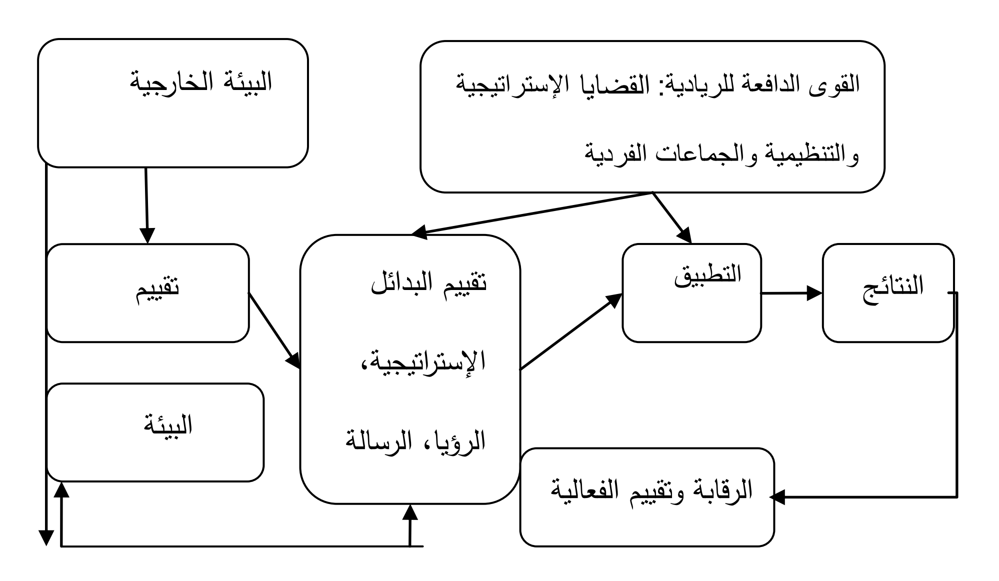
نستنتج من ذلك أن مدخل النظرة المعتمدة على الموارد له دور في تشكيل الريادة الإستراتيجية لتعظيم الرفاهية لذا فان التكامل بين النظرية الريادية والإدارة الإستراتيجية والخروج بنتيجة الريادة الإستراتيجية تساعد المؤسسات والرياديين بأن يتطوروا بدون منافس لأنهم سوف يخلقون موارداً فريدةً ذات قيمة خلاقة للمجتمع.

وقدا شار(Bhardwaal) إلى أن الرؤية الريادية تخلق المغامرة الجديدة التي يمكن جني من خلالها المكاسب للفريق الريادي وللمنظمة وهي المغامرات الجديدة، والأعمال الجديدة، وإبداعية المنتج والخدمة، وإبداعية العملية، والتجديد الذاتي، وتبني المخاطرة، والاستباقية، والتنافسية الشديدة، فضلاً عن رأس المال الاجتماعي الذي له دور مهم في انبثاق الريادة الداخلية.إن مسؤولية صياغة الرؤية الريادية تكمن لدى المدراء التنفيذيين في المستوى الأعلى والرؤية الريادية الفاعلة تسمح للإطراف المتأثرة، بالتركيز على المهام الحاسمة وهم يسعون إلى الأهداف التنظيمية والشخصية، فلابد أن تكون الرؤية مفهومة وسهلة وبما يوحي للإفراد بدافع لأداء العمل وخلق تماسك ثقافي إذ يسهم في المشاركة بالمعرفة بطرائق تنافسية منطقية. [١]

وفيما يلي توضيح للإطار العام للريادية الإستراتيجية في المؤسسة:

الشكل١: الإطار العام للريادية الإستراتيجية في المؤسسة

١ ميسو نعلي حسين، الريادة في منظمات الأعمال مع الإشارة لتجربة بعض الدول، مجلة بابل للعلوم الإنسانية، المجلد٢١، العدد٢، ٢٠١٣، ص٣٨٧،٣٨٦.



المصدر: سالم بن سعيد آل ناصر القحطاني، الريادة الإستراتيجية كمدخل لتطوير المنظمات الحكومية، المؤتمر الثاني لمعاهد الإدارة العامة والتنمية الإدارية في دول مجلس التعاون لدول الخليج العربية، دون سنة نشر، ص٢٤٧.

٣- أسباب التوجه للريادية الإستراتيجية:

ارتبطت الريادية الإستراتيجية بالفكر الاستراتيجي والذي يرتبط أساسا بقدرة المؤسسة على وضع الخطط المستقبلية للتطوير والتغيير والتأقلم، كما أنها تنبع من الرؤية الواضحة والمشتركة ومدى وعي الأفراد برسالة المؤسسة ودورها وأهدافها، بالإضافة إلى انه يهتم بإيجاد قيم وأهداف مشتركة بين العاملين وهو أمر ليس بالسهل. **ويمكن إيجاز أسباب لجوء المؤسسات لتبني الريادية الإستراتيجية في النقاط التالية:**

- ✓ رغبة المؤسسة في التغيير الاستراتيجي في بعض مراحل التطبيق؛
- ✓ تنمية القدرة على تحليل العوامل الداخلية والخارجية؛
- ✓ صعوبة الربط بين بعض عناصر الإستراتيجية خاصة المرتبطة بتوجهات الأفراد؛
- ✓ الرغبة في تنمية المهارات والقدرات المتعلقة بالإدارة الإستراتيجية.

٤- أهمية الريادية الإستراتيجية: يساعد تبني الريادية الإستراتيجية في:

- ✓ إعادة تعريف النطاق الذي يخرج المؤسسة من مجال المنافسة الحالية إلى مجال أوسع على الإطلاق؛
- ✓ ضمان أو دعم الموقف التنافسي للمؤسسة محليا وعالميا، حيث تحدث الريادية اكبر تأثير لها على الأداء التنظيمي في الأجل الطويل؛
- ✓ بناء مرونة في الإستراتيجية وجدارة في المنافسة والقدرات البشرية، والفعلية في التكنولوجيا الحديثة، وبناء هيكل وثقافة جديدة في المؤسسة.

٥- أهداف الريادية الإستراتيجية:

- ✓ تحديد أولويات طويلة الأجل للمؤسسة في ضوء الرسالة الحالية والتغيرات والتحولات في الظروف البيئية المحيطة ومع تطور المؤسسة في مراحلها المختلفة؛
- ✓ إعطاء توجه عام يتم في إطاره وضع الأهداف أكثر تحديدا وتفصيلا للمستويات الأدنى والوحدات المختلفة، تكون متناسقة ومتناغمة مع التوجهات العامة للمؤسسة؛
- ✓ المساعدة في تحديد الأنشطة الرئيسية والفرعية للمؤسسة والأعمال التي يلزم القيام بها في مجالات الأنشطة المختلفة بما يمكن من تحقيق الأهداف ذات الأولوية في الفترات الزمنية الممتدة؛
- ✓ تحديد علامات النهاية التي يجب أن تسعى الإستراتيجية للوصول إليها، ومن ثم تحديد الأساس الذي يتم الاستناد إليه في الحكم على مدى نجاح الإستراتيجية من عدمه؛
- ✓ تسهيل الرفاهية الإدارية من خلال المعايير المشتقة من الأهداف التي تستخدم في تقييم الأداء الكلي للمؤسسة؛

تعكس هذه الأهداف رؤية المؤسسة وقد تختلف من مؤسسة لأخرى ومن نشاط لأخر، ولكن مع تطور المؤسسة ومحاولة بقائها في مكانة متميزة في السوق التنافسي، وبزيادة الحاجة إلى بناء النظم ووضع السياسات المؤسسية، الأمر الذي يدفع إلى وضع أهداف أخرى في رسالة طويلة المدى، ومن هنا تظهر الحاجة إلى التخطيط الاستراتيجي إلى جانب التفكير الاستراتيجي.

٦- عناصر الريادية الإستراتيجية: [1]

أ. **الابتكار:** نعني به الأفكار الجديدة، وتوفير السلع والخدمات، وتطبيق ثقافة تنظيمية وهيكل تنظيمي، واستخدام أسلوب الرقابة وإدارة الأعمال والموارد البشرية بفعالية؛

ب. المخاطرة: بتوفير الحماس والجرأة ونزعة المخاطرة؛

ت. **الرؤية:** ونقصد بها الرؤية الريادية وتبني الأفكار الإبداعية من قبل الإدارة الإستراتيجية وغرس الثقافة التنظيمية، واستخدام أساليب المشاركة وفرق العمل المتخصصة واستخدام أساليب التحفيز والتعويض والمكافأة، بالإضافة إلى ضرورة تبني التجديد والتغيير بما ينسجم مع حاجات وتوقعات أصحاب المصالح؛

ث. التنظيم الريادي: وهو الرغبة في الاستجابة للتطورات التكنولوجية السريعة من خلال إيجاد هيكل تنظيمي بديل يكون أكثر فعالية وكفاءة، ووجود شبكات المعلومات والاتصال، وزيادة الابتكار وتقليل الوقت في اتخاذ القرار؛

ج. **المرونة:** وهي إعادة التفكير في الهيكل التنظيمي والإستراتيجية والثقافة، حتى تستطيع الاستجابة بسرعة لاستدامة الميزة التنافسي على المدى الطويل والتأقلم مع المتغيرات السريعة في السوق؛

ح. رأس المال البشري: إن رقابة رأس المال البشري والالتزام بأخلاقيات العمل والإنتاجية والمنظمات الريادية **تدفع** العاملين إلي المنافسة، و تقديم الخدمات بأكثر فعالية للعملاء؛

خ. ريادية الميزة التنافسية: من خلال بناء التفرد في الموارد والجدارة في المنافسة، وان تكون الموارد ذات ندرة ولا يمكن تقليدها.

---

١ بلال خلف السكارنه، الريادة وإدارة منظمات الأعمال، دار المسيرة، عمان، ٢٠٠٨، ص١٥٢،١٥١.

ثانيا: الريادي الاستراتيجي:

١. تعريف الريادي الاستراتيجي[١]:

"الريادي الاستراتيجي هو شخص متميز لديه القدرات والقابلية على تحمل المخاطرة وقبول المجازفة المحسوبة، ورؤية الفرص والتخطيط العلمي السليم والإدارة الإبداعية لأعمال خاصة به ونجاح هذه الأعمال والعمل على تطويرها باستمرار، كما أنه يتمتع بالروح الريادية التي تجعله أكثر قدرة على رؤية الفرص ضمن ما يراه الآخرون إشكالا." [٢]

كما ينظر إلى الريادي الاستراتيجي على انه صاحب نظرة إستراتيجية يهتم كثيرا بالتوجهات الإستراتيجية العامة البديلة، وتقويم الموارد التنظيمية والبشرية للمؤسسة ودورة حياتها، وكذلك تقويم وتطوير الهيكل التنظيمي بالاعتماد على تقويم النمط الريادي للمؤسسة وتنمية واستخدام الموارد البشرية. [٣]

٢. مميزات الريادي الاستراتيجي:

هنا مجموعة من الخصائص التي يتميز بها الريادي الاستراتيجي تجعله يرتقي بالإدارة الإستراتيجية إلى الريادية والتميز، **نجد من هذه الخصائص التالي:** [٤]

أ. **بناء الشراكة:** من بين المهارات القابلة للتحويل التي يتمتع بها الريادي الاستراتيجي هي ما عرفها "سقراط" على أنها جذب الحلفاء والأعوان، وسوف أطلق عليها هنا إقامة الشراكات، وهي الوظيفة العامة الخامسة من وظائف الريادية الإستراتيجية.

1http://www.abahe.co.uk/strategic-planning-sp-282897707/84717-features-strategic-commander.html 16/11/2016

2Jati Nityananda, Ajit Narayan Mohanty ;Strategic Entrepreneurship: Key to SuccessFor Competitiveness & Globalization International Journal of Science and Research (IJSR), India Online ISSN: 2319-7064Volume 1 Issue 3, December 2012, p210.

3http://www.abahe.co.uk/, op .cit.

4http://www.abahe.co.uk/strategic-planning-sp-282897707/84717-features-strategic-commander.html 16/11/2016

إن حالة الضـرورة الأساسية للحليف أو الشريك النـاجح، هـي إذن هدف مشترك. وبـالطبع، يجب أن يكون تحقيـق الغايـة المنشـودة أمـرًا فـي صـالح كـلا الطـرفين، إلا أنهـم يحددون مصـالحهم إذا كانـت المسـاهمات المحتملـة للشـركاء نحـو الغايـة المشـتركة متكاملـة، كتلـك التـي يشـارك بهـا أعضـاء الفريـق داخـل الفريق الحقيقي، كان ذلك أفضل.

وباستخدام نموذج الدوائر الثلاث لكي توضح:

- ✓ ما مهمتنا المشتركة؟
- ✓ كيف يمكننا تقديم أفضل ما بوسعنا في العمل كفريق واحد؟
- ✓ كيف يمكن لكل فرد (فـي القسم أو المؤسسـة كاملـة) أن يقدم أفضـل مـا بوسعه؟

ب. **بث الروح المؤسسية**:لا تتمثـل مهمـة القيـادة فـي أن تـدخل العظمـة علـى الأشخاص، وإنما تتمثل في استخراج تلك العظمة؛ لأنها موجودة بالفعل.

وثمـة عامـل يختص بالمجموعـات أو المؤسسـات يتمثـل فيمـا يطلـق عليـه الفرنسيون de corps esprit. والعبارة تصف شعور الإخـلاص والفخـر اتجـاه المجموعـة التـي ينتمـي إليهـا الفـرد، كمـا أنهـا تشـير إلـى التـآزر فيمـا بـين أفـراد المجموعة أو الشـركة والذي يتعدى مجرد مجموع أقسـامه. فـإن استطعت جمـع ذلك وحصـره في مجرى واحد أصبح بالإمكان تحقيق أمور عظيمة.

ت. **النزعـة لتحمـل المخـاطرة**: الـرواد لـديهم نزعـة أكبـر مـن غيـرهم لتحمـل المخاطر (ويمكن القول إنها فوق المتوسط ولكنها ليست عالية). فهم ليسـوا مقـامرين يلعبـون تحـت درجـة عاليـة مـن المغـامرة والمخـاطرة، بـل هـم يحسـبون درجـة المخـاطرة، ويرتبـون وينظمـون ويدرسـون ويحللـون ويخططـون حتـى يمكنهم تحمـل المخـاطرة، فـإن كانـت درجـة المخـاطرة محسـوبة Calculated Risk وتشـير الحسـابات أنهـا معقولـة وأن فـرص النجاح عالية، **فإنهم يتحملون المخاطرة**.[1]

٣. مهام الريادي الاستراتيجي:

- ✓ تحديد البدائل الإستراتيجية المتاحة والمفاضلة بينها؛

---

1. S.S.Khanka, Entrepreneurial Developement, Ram Nagar, 1stedition, New Delhi1999, p3,4.

- ✓ اختيار التصور الاستراتيجي الأفضل للمؤسسة ببناء رسالة ورؤية وأهداف المؤسسة بشكل مبدع وخلاق؛
- ✓ المفاضلة بين الاستراتيجيات المتاحة بشكل يعزز ريادية المؤسسة لتحقيق مختلف الأهداف؛
- ✓ وضع الإستراتيجية موضع التنفيذ من خلال تهيئة الظروف المناسبة؛ تقييم الإستراتيجية المختارة في مراحل التنفيذ واتخاذ القرارات المناسبة؛

٤. مسؤوليات ومهام الريادي الاستراتيجي:

من مسؤوليات الريادي الاستراتيجي ومن خلال سياسات وبرامج ومشاريع التنمية الاقتصادية، خلق روح التحدي والرغبة في المبادرة وتمكين المبادرين من إيجاد فرص حقيقية لتأسيس مشاريع ريادية، ليس في الحضر فقط وإنما وبدرجة كبيرة في المناطق الريفية.

كما أن دور الريادي الاستراتيجي يتضمن دفع وتحفيز المنظمات الحكومية والمؤسسات العامة في منظومة متكاملة لخلق وحماية بيئة كلية محفزة لمنظومة الريادية والشركات الخاصة والجامعات للعمل معا الأعمال.

ومن الأهمية أن يكون خلق بيئة كلية مواتية لمنظومة ريادية الأعمال أحد مكونات خطة التنمية الشاملة بما فيها التنمية الاقتصادية والاجتماعية.

وفي ضوء ما تناولته الكتابات وما تظهره الممارسات ، يمكن القول أن مهام القائد الإستراتيجي الريادي هي مزيج من مسؤوليات المدير وممارسات الاستراتيجي وإبداعات القائد ومبادرات الريادي ، **وتتلخص هذه المهام فيما يلي:**[١]

- ✓ ينمي الإلهام لدى منسوبي المؤسسة.
- ✓ يبني الرؤى الخاصة بالأفراد بما يخدم أهداف المؤسسة.
- ✓ يدير العلاقات التشابكية بين الأفراد لتحقيق الأهداف المشتركة.
- ✓ يطبق المنهج الإستباقي في تحسين المخاطر لاستثمار الفرص.

---

١ . مصطفى ابو بكر ص٦٩-٧٠

- ✓ يتحمل مسؤولية تحقيق الجاهزية بتوفير متطلبات تحقيق المنافع من استثمار الفرص.
- ✓ يوجه الإبداعات والابتكارات بما يتوافق مع اتجاهات السوق واحتياجات العميل.
- ✓ يبني بيئة تعلم داخل المؤسسة داعمة لتحقيق عملية تعلم سريعة لدي منسوبي المؤسسة من خلال تراكم رصيد معرفي يساهم في جودة التفكير وتميز الأداء وتجنب تكرار الخطأ.

رابعا: مفهوم الريادية الإستراتيجية في المؤسسات:

١. تعريف الريادية الإستراتيجية في المؤسسات:

قام kemelgor الريادية الإستراتيجية في المؤسسات بأنها" ظاهرة تبرز على مستوى المؤسسة التي تلتزم جديا بتوليد الابتكار الجذري والابتكار التراكمي لتحقيق أهمية إستراتيجية متعلقة بتنافسية المؤسسة".[١]

فالريادية الإستراتيجية في المؤسسة تنطلق عبر مستويين:

- **المستوى الأدنى للمؤسسة**: وفيه تنتقل إلى أعلى مستوى في بناء الهرمي لبناء ولاء تنظيمي اتجاه الريادية؛
- **المستوى العالي**: وفيه تنطلق المؤسسة من الاهتمام بجهود الجماعة التعاونية للعاملين الأساسيين فيها من أصحاب العقلية الإبداعية وتنتقل إلى الأسفل الهرمي.

ويرى Parker وبعض الباحثين الآخرين أن الريادية الإستراتيجية تمثل ممارسة لتطوير مشروع جديد داخل المؤسسة التي تقوم باستغلال الفرص الجديدة وخلق قيمة اقتصادية، وينبغي الإشارة إلى أن إطار الريادية الإستراتيجية اكبر من إطار ريادية الأعمال.

٢. خصائص المؤسسات التي تستخدم الريادية الإستراتيجية كمدخل تطويري:

١ . سالم بن سعيد آلناصر القحطاني الريادة الإستراتيجية كمدخل لتطوير المنظمات الحكومية المؤتمر الثاني لمعاهد الإدارة العامة والتنمية الإدارية في دول مجلس التعاون لدول الخليج العربية، دون سنة نشر، ص٢٤٢.

تتمتع المؤسسات التي تستخدم الريادية الإستراتيجية كمدخل تطويري على الخصائص التالية: [1]

- ✓ تعمل المنظمة على ضوء خطة إستراتيجية مدروسة وموضوعة على أسس علمية سليمة يلتزم بها جميع العاملين، وتحقيق مستوى تنافسيا عاليا على الصعيدين الداخلي والخارجي؛
- ✓ تتبنى المنظمات الريادية هيكلا تنظيميا عضويا، ويقلل من معيقات البيروقراطية التي تمنع الابتكار، ويتيح الاستجابة السريعة لمتطلبات السوق والصناعة؛
- ✓ تكون هذه المنظمات أكثر اهتماما بالإقدام على إقامة المشاريع الريادية وتتحرك سريعا للقيام بالعمل المطلوب؛
- ✓ إن الأفراد في هذه المؤسسات هم مصدر الابتكار والريادية، لذا فهي تتبنى الأفراد الذين يتمتعون بالمواهب الريادية والابتكارية من خلال تشجيع المبادرات الشخصية وقبول المخاطرة؛
- ✓ اقتراب هذه المؤسسات إلى عملائها من خلال ما تقدم لهم من منتجات وخدمات ذات جودة ونوعية مقارنة بما يقدمه المنافسون؛
- ✓ المنظمة الريادية لديها القدرة على الإبداع والابتكار من خلال منتجات جديدة أو طرق إنتاج جديدة ونماذج وأسواق جديدة ترتكز على الإدارة الإستراتيجية الموجهة نحو تحسين الأداء.

٣. الاستراتيجيات الريادية المساهمة في تطوير المؤسسات:

أ.تعريف الإستراتيجية الريادية:

تعرف الإستراتيجية بأنها اتجاه وهدف المنظمة طويل المدى سعيا لتحقيق الامتيازات من خلال مراعاة الموارد المتاحة والتغيرات البيئية لتلبي رغبات وتوقعات أصحاب المصالح، وينصب مفهوم الريادية الإستراتيجية على الريادية من حيث أهدافها وخصائصها ودعائمها المختلفة التي يجب على الريادي مراعاتها على المدى البعيد، ومراعاة الموارد والتغيرات البيئية المختلفة لتحقيق أهدافه المرجوة والحفاظ على ديمومته وتفرده في السوق[2]

---

١ . المرجع نفسه، ص٢٤٤.

٢ عاكف لطفي خصاونة، إدارة الإبداع والابتكار في منظمات الأعمال، دار الحامد، عمان ٢٠١١، ص١٥١.

تعـرف اسـتراتيجيات الرياديــة بأنهـا تلـك الاسـتراتيجيات التــي تسـمح للمنظمـات بالإبـداع والابتكـار والتميز واخذ المخـاطر، وتشـجع متخذي القرار على تحمل المسؤولية اتجاه قراراته. **كما أنها ترتبط بعدة مفـاهيم نحددها فيما يلي**[١]:

- ✓ استغلال توسع الفرص في السوق ووجود موارد جديد ة والتكامل ما بين الموارد والزبائن والأسواق؛
- ✓ الابتكار والإبداع والتحديث الذي يحدث داخل وخارج المنظمة؛
- ✓ القدرة على إجراء التغييرات السـريعة المرتبطة بالصناعة وهيكلة السوق وحاجات الزبائن والتكنولوجيا والقيم الاجتماعية؛
- ✓ الالتزام بالتطوير والتوسع في الميزة التنافسية في الأسواق؛
- ✓ القدرة على تحقيق النجاح المالي والنمو واستمرارية البقاء على المدى الطويل.

ومن بين أهم النشاطات الداعمة التي تستخدم في استراتيجيات الريادية للوصـول إلــى الأعمـال الرياديـة كمـا أبرزتهـا بعـض أدبيـات الفكـر الإداري والباحثين في هذا المجال، **وهي كالتالي**: [٢]

- ✓ اختيـار الكـوادر البشـرية الكفـؤة والمؤهلـة للتعيـين وإخضـاعهم لبـرامج تدريبية مكثفة كل حسب اختصاصه ووضع الشخص المناسب في المكان المناسب، وتوفير الحوافز بما ينسجم مع أدائهم وانجازهم الفردي؛
- ✓ تبني الأفكـار الإبداعيـة وامتلاك روح المخـاطرة والتمكن من اتخـاذ قـرار الابتكـار، أي التطبيـق لاغتنـام الفـرص بالسـرعة الممكنـة قبـل أن يغتنمهـا الآخرين، بالإضافة إلى مواكبة عملية التغير في الأنظمة والقوانين وتـوفير المـوارد وتطبيـق الحـوافز الملائمـة، واختيـار المـوظفين الأكفـاء وغـرس الثقافة التنظيمية في العمل المؤسسي التنظيمية؛

---

٢ بلال خلف السكارنة، استراتيجيات الريادة ودورها في تحقيق الميزة التنافسية دراسة ميدانية على شركات الاتصالات في الأردن، مجلة العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الإدارية والمالية، جامعة الإسراء الخاصة، العدد 17، يناير 2008، ص٨٨.

٢ عاكف لطفي خصاونة، مرجع سابق، ص١٥٢.

- ✓ استخدام أسلوب المشاركة في اتخاذ القرار بين المستويات الإدارية المختلفة في المنظمة وتطبيق أنظمة إدارية فعالة مبنية على التخطيط السليم واستخدام أساليب الضبط والرقابة الفعالة بشكل مستمر؛
- ✓ توفير الرؤية الريادية وتبني الأفكار الإبداعية من قبل الإدارات العليا وغرس الثقافة التنظيمية، واستخدام أساليب المشاركة وفرق العمل المتخصصة، واستخدام أساليب الحفز والتعويض والمكافأة، بالإضافة إلى ضرورة تبني التجديد والتغير بما ينسجم مع حاجات وتوقعات أصحاب المصالح؛
- ✓ تبني مواكبة التغير وقبول المخاطر واكتساب المعارف والخبرات والتعلم؛
- ✓ تبني الإبداع والابتكار وإجراء تحسينات مستمرة وعدم الرضوخ للأعمال الروتينية، واستثمار التكنولوجيا الحديثة ومواكبة التطورات؛
- ✓ استخدام أساليب البحث والدراسة للسوق بشكل مستمر لكشف الفرص واغتنامها، وتوفير كافة الموارد، وتبني المبدعين وأصحاب العقول الموهوبة، وتوفير فرص التدريب والتطوير المتواصل للعاملين.

ب. دعائم استراتجيات الريادية:

تتمثل دعائم استراتيجيات الريادي فيما يلي:[1]

١. الإبداع: يعني التجديد بوصفه إعادة تشكيل أو إعادة عمل الأفكار الجديدة التي تأتي من شيء جديد، ويتم التوصل إلى حل لمشكلة ما أو إلى فكرة جديدة وتطبيقها، وهو الجزء الملموس المرتبط بالتنفيذ أو التحويل من الفكرة إلى المنتج؛

٢. الابتكار: هو الوصول إلى فكرة جديدة ترتبط بالتكنولوجيا وتؤثر في المنظمات، وهو الجزء المرتبط بالفكرة الجديدة، والمنظمة الابتكارية هي تلك المنظمة التي تبتكر أشياء ذات قيمة في الخدمات والأفكار والإجراءات والعمليات، ضمن مجموعة من العاملين مع بعضهم بعضاً في ظل الإطار الاجتماعي للمنظمة الذي يتكون من الأفراد والجماعات للتأثير في السلوك الذي يحدد الابتكار التنظيمي للمنظمة؛

١ بلال خلف سكارنة استراتيجيات الريادة ودورها في تحقيق الميزة التنافسية، مرجع سابق، ص٨٩.

٣. أخذ المخاطرة: وهي أن يقوم الريادي بأخذ المجازفة في طرح منتجات جديدة بالأسواق آخذاً بعين الاعتبار ما يوجد في السوق من مخاطر الغموض وعدم التأكد، وتم تعريف أخذ المخاطرة بأنها ما يتم أخذه بعين الاعتبار مع إمكانية التعرض للخسارة؛
٤. التفرد: وهو إدخال طرق جديدة سواء أكانت تكنولوجية أم منتجات جديدة أم طريقة جديدة في تقديم المنتج أو الخدمة أو في إدارة التنظيم وهيكلته، وذلك بصورة مختلفة عن الآخرين؛
٥. المبادأة: وهي المشاركة في مشاكل المستقبل والحاجات والتغييرات، ومدى تقديم منتجات جديدة وتكنولوجية وتقنيات إدارية، والمبادأة هي القدرة على أخذ مخاطرة عالية أكثر من ظروف البيئة المحيطة بالمنظمات.

الخلاصة مع أهم التوصيات:

استعرضنا في هذا البحث مفهوم الريادية ونشأتها،وأبعادها، وبعدها انتقلنا للحديث عن الريادية الإستراتيجية حيث تطرقنا إلى تعريفها وأسباب التوجه إليها وأهميتها وأهدافها وعناصرها، كما قمنا بالتطرق إلى الريادي الذي توكل له مهمة العمل الاستراتيجي من خلال تعريف الريادي الاستراتيجي، خصائصه، والمهام التي يقوم بها، كما بينا مفهوم الريادية الإستراتيجية في المؤسسة والعمل الصناعي، وكيف تدعم الشراكة من خلال الرؤيا الإستراتيجية التي يقوم بصياغتها الريادي الاستراتيجي والأهداف المنوط تحقيقها في إطار مهيكل ومخطط.

توصلنا من خلال هذه الدراسة إلى مجموعة من التوصيات نذكرها في النقاط التالية:

- ينبغي ربط الإدارة الإستراتيجية بالابتكار وروح المبادرة والمخاطرة، فاستخدام هذه العناصر ينمي الثقافة التنظيمية للمؤسسة؛
- إذا كان بحوزة المؤسسة ثقافة الابتكار وروح المبادرة والمخاطرة فسوف يؤثر ذلك إيجابا على السياسة العامة، كما أن كثافة المشاريع والشراكة يتأثر بإستراتيجية المؤسسة ومزاياها تنافسية؛

- تقديم تصور عن الريادية الإستراتيجية ضمن الإطار الاستراتيجي للمؤسسة؛
- ضرورة صياغة رؤيا ذو توجه ريادي من اجل تحقيق استدامة في قدراتها التنافسية وتحقيق شراكة من خلال دعم التحالف الاستراتيجي؛
- يجب أن تكون المؤسسات في استعداد دائم من خلال المزج بين الأهداف المراد تحقيقها وخططها الإستراتيجية من اجل تحقيق شراكة ريادية والتنافس على الصعيدين الداخلي والخارجي؛
- نجاح الريادية الإستراتيجية يتوقف على مدى نجاح الريادي الاستراتيجي على بناء الرؤيا ذات الأبعاد الإستراتيجية وبعد النظر؛ لذا ينبغي على كل المؤسسات التي تطمح للريادية أن تتبنى التوجه الريادي في إدارتها الإستراتيجية جنبا إلى جنب ونوع القدرات التنافسية والإمكانيات البشرية والمادية.

المراجــع

أولاً: المراجع العربية :

1. د. سيد جاد الرب (كيف تكون قائداً ناجحاً وفعالاً- مائة سؤال وجواب في القيادة الإدارية)- كلية التجارة، جامعة قناة السويس 2008 م.
2. (القيادة الاستراتيجية)- كلية التجارة، جامعة قناة السويس، 2012 م.
3. شارليز هيل وجاريت جونز (القيادة الاستراتيجية- مدخل متكامل)- "ترجمة د. رفاعي محمد رفاعي، د. محمد عبد المتعال"- المملكة العربية السعودية- دار المريخ 2001 م.
4. د. طارق الشريف- (الفكر الاستراتيجي للقادة- دروس مستوحاة من التجارب العالمية والعربية)- المنظمة العربية للعلوم الإدارية- القاهرة 2002 م.
5. د. أحمد عزمي- (القيادة الاستراتيجية ودورها في تنمية القدرات التنافسية- لمنظمة الأعمال الدولية بجمهورية مصر العربية- دراسة ميدانية)- رسالة دكتوراه 2010 م.
6. د. محسن الكتبي- (السلوك التنظيمي بين النظرية والتطبيق)- كلية التجارة بالإسماعيلية، جامعة قناة السويس 2010، ص168-167.
7. فيليب سادلر- (القيادة)- "ترجمة هدى فؤاد"- القاهرة- مجموعة النيل العربية، الطبعة الأولى 2008 م.
8. د. عبد الكريم درويش (القيادة الاستراتيجية لمكافحة الجرائم المستحدثة)- أكاديمية الشرطة، دبي 2009 م.
9. د. سالم القحطاني (القيادة الاستراتيجية... بين الحاجة العملية والترف الفكري. الطريق إلى المستقبل)- الملتقي السنوي الرابع للجمعية السعودية للإدارة (القيادة والتفكير الاستراتيجي ... الطريق إلي المستقبل)- الخبر، 21-22 مارس 2006.
10. د. محسن الكتبي (تحليل علاقة بعض المتغيرات الشخصية وأنماط القيادات الاستراتيجية بالالتزام التنظيمي والشعور بالعدالة التنظيمية- دراسة تطبيقية في شركات القطاع العام الصناعي- محافظة الدقهلية)- المجلة المصرية للدراسات التجارية- المجلد 25، 2001 م.

11. د. عبد الكريم مناع- (التوجه الاستراتيجي للقيادة الإدارية- في شركات الاتصالات الأردنية لمواجهة التهديد التنافسية للحلويات)- رسالة ماجستير- كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة آل البيت، المفرق 2003 م.

ثانياً: المراجع الأجنبية :

12. *Bernard bumes, Managing Change, A Strategic Approach to Organizational Dynamics. N.Y., prentice Hall 2000.*
13. *Richard L.Daft, Essentials of organization theory ch,7.*
14. *John Bemardin, "Human Resources Management and Experimental Approach,4 edition,2007.*
15. *Gregory Dobson et al, Leadership Training In An MBA Program Using Peer-led Team Learning, American Journal Of Business Education - March/April 2013, Volume 6, Number 2.*
16. *Keteninkov Vadim "Strategic Leadership ; Managerial Leadership", Vol 12 , 2002.*
17. *Roberta E. Sonnino, Professional development and leadership training opportunities for healthcare professionals, The American Journal of Surgery (2013) 206, 727-731 Sharon Netlon " Put Your Purpose In Writing Nation's" V29, N5, February, 1994. pp.61-64.*
18. *So Sik, Yair Shelley, the strategic leadership of tobon executries inhigh tech organizations stte University, vol. 34(1)2005.*

